

Eötvös Loránd Tudományegyetem
Bölcsészettudományi Kar

Doktori Disszertáció

Juhász Éva

Könyvtárgazda(g)ság: pénzügyi vonatkozású korszerű menedzsmenteljárások könyvtári alkalmazása

Irodalomtudományi Doktori Iskola

Vezetője: Prof. Dr. Lukács István DSc, az MTA doktora

Könyvtártudományi Doktori Program

Programvezető: Dr. Kiszl Péter PhD habil., egyetemi docens, ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet

A bizottság tagjai és tud. fokozatuk:

Elnök: Prof. Dr. Bollobás Enikő DSc, egyetemi tanár, ELTE BTK Angol-Amerikai Intézet

Belső bíráló: Dr. Dippold Péter PhD, adjunktus, ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet

Külső bíráló: Dr. Virágos Márta PhD, ny. főigazgató, Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár

Titkár: Dr. Csík Tibor PhD, adjunktus, ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet

Tag: Dr. Palotai Mária PhD, elnök, Magyar Orvosi Könyvtárak Szövetsége

Póttagok:

1.) Barátné Dr. Hajdu Ágnes PhD habil., egyetemi docens, ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet

2.) Dr. Tószegi Zsuzsanna PhD, c. egyetemi docens, ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet

Témavezető és tud. fokozata: Dr. Kiszl Péter PhD habil., egyetemi docens, ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet

Budapest, 2019

ELTE Irodalomtudományi Doktori Iskola
Szervezeti és működési szabályzat
9. melléklet

Nyilatkozat a doktori értekezés eredetiségéről*

Alulírott JUHÁSZ ÉVA ezennel kijelentem és aláírással megerősítem, hogy az ELTE Irodalomtudományi Doktori Iskola Könyvtáratudományi Doktori Program doktori oktatási programján írt jelen disszertációm saját szellemi termékem, amely hivatalos szövegkiadásban még nem jelent meg sem nyomtatott, sem elektronikus formában.

A mások munkájaként megjelent kiadványból vagy betekintésre átadott kéziratból, internetes forrásból, személyes adatközlésből stb. származó szövegrészeket idézőjel és pontos hivatkozások nélkül nem építettem be a disszertációmba.

Budapest, 2019. március 8.


.....
aláírás

ADATLAP
a doktori értekezés nyilvánosságra hozatalához

I. A doktori értekezés adatai

A szerző neve: **Juhász Éva**

MTMT-azonosító: **1004523**

A doktori értekezés címe és alcíme: **Könyvtárgazda(g)ság: pénzügyi vonatkozású korszerű menedzsment eljárások könyvtári alkalmazása**

DOI-azonosító: **10.15476/ELTE.2018.193**

A doktori iskola neve: **Irodalomtudományi Doktori Iskola**

A doktori iskolán belüli doktori program neve: **Könyvtártudományi Doktori Program**

A témavezető neve és tudományos fokozata: **Dr. Kiszl Péter PhD habil**

A témavezető munkahelye: **ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet**

II. Nyilatkozatok

1. A doktori értekezés szerzőjeként

a) hozzájárulok, hogy a doktori fokozat megszerzését követően a doktori értekezésem és a tézisek nyilvánosságra kerüljenek az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban. Felhatalmazom az ELTE BTK Doktori és Tudományszervezési Hivatal ügyintézőjét, Manhercz Mónikát, hogy az értekezést és a téziseket feltöltse az ELTE Digitális Intézményi Tudástárba, és ennek során kitöltse a feltöltéshez szükséges nyilatkozatokat.

b) kérem, hogy a mellékelt kérelemben részletezett szabadalmi, illetőleg oltalmi bejelentés közzétételéig a doktori értekezést ne bocsássák nyilvánosságra az Egyetemi Könyvtárban és az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban;

c) kérem, hogy a nemzetbiztonsági okból minősített adatot tartalmazó doktori értekezést a minősítés (datum)-ig tartó időtartama alatt ne bocsássák nyilvánosságra az Egyetemi Könyvtárban és az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban;

d) kérem, hogy a mű kiadására vonatkozó mellékelt kiadó szerződésre tekintettel a doktori értekezést a könyv megjelenéséig ne bocsássák nyilvánosságra az Egyetemi Könyvtárban, és az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban csak a könyv bibliográfiai adatait tegyék közzé. Ha a könyv a fokozatszerzést követően egy évig nem jelenik meg, hozzájárulok, hogy a doktori értekezésem és a tézisek nyilvánosságra kerüljenek az Egyetemi Könyvtárban és az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban.

2. A doktori értekezés szerzőjeként kijelentem, hogy

a) az ELTE Digitális Intézményi Tudástárba feltöltendő doktori értekezés és a tézisek saját eredeti, önálló szellemi munkám és legjobb tudomásom szerint nem sértem vele senki szerzői jogait;

b) a doktori értekezés és a tézisek nyomtatott változatai és az elektronikus adathordozón benyújtott tartalmak (szöveg és ábrák) mindenben megegyeznek.

3. A doktori értekezés szerzőjeként hozzájárulok a doktori értekezés és a tézisek szövegének Plágiumkereső adatbázisba helyezéséhez és plágiumellenőrző vizsgálatok lefuttatásához.

Kelt: Budapest, 2019. március 8.

a doktori értekezés szerzőjének aláírása

Köszönetnyilvánítás

Munkám, akár egy film: nevem a címlapon, mint a főhős arca premier plánban, de az alkotás létrejöttében sokan segítettek, amelyet ezúton is köszönök:

Konzulens: Dr. Kiszl Péter PhD habil.

Pilot projekt team tagok: Bándi Melissa, Boda Attila, Bojtos Anikó, Csónaki Boglárka,
Milasin Márta, Mózer Márta

Kérdőív tesztelése: Magyar Vöröskereszt Canterino Kórus, Vranek Bence, Vranek Hedvig

Közreműködés a kérdőív terjesztésében és feldolgozásában:

MACIVA munkatársai, Mózer Márta

Korrektúra: Kántor Gabriella, Kovács Beatrix, Dr. Lucza Kata PhD, Mózer Márta

Angol korrektúra: Constantine Guppy

Közreműködés az ábrák kivitelezésében: Vranek Péter

Tézisfüzetek tördelése: Horváth Takács Balázs, Izing Imre

...és még sokan mások.

Külön köszönet Fekete Péternek, amiért a MACIVA főigazgatójaként és miniszteri biztосként az intézményi rendszerén belül lehetőséget biztosított a kutatásra, valamint Dr. Fodor Péternek, mert a FSZEK-hez kapcsolódó munkám felhasználását engedélyezte.

Köszönöm hozzátartozóimnak és barátaimnak a türelmet, a megértést, a lelkesítést, a biztatást, valamint az energiát, akár a földről, akár fentről kérték és/vagy küldték.

Tartalom

| | |
|---|-----------|
| 1. Bevezetés | 7 |
| 1.1. A témaválasztás indoklása | 7 |
| 1.2. Téma aktualitása, jelentősége – könyvtárak és kihívások: a krízis mint lehetőség | 9 |
| 1.3. A kutatás célja | 14 |
| 1.4. A kutatás módszertana | 15 |
| 1.5. A disszertáció hipotézisei | 16 |
| 2. Szakirodalmi áttekintés | 18 |
| 2.1. A DSZK–KME keretrendszer résztvevői és alapvető alkotóelemei | 18 |
| 2.2. Trendek és könyvtárak | 20 |
| 2.2.1. Általános trendek | 20 |
| 2.2.2. Technikai trendek | 23 |
| 2.2.3. Munkaerőmenedzsment trendek | 25 |
| 2.2.4. Metatrendek: 1993–2017 | 27 |
| 2.2.5. Könyvtári trendek | 30 |
| 2.2.5.1. Az IFLA öt trendje | 31 |
| 2.2.5.2. Az egészségügyi könyvtárak által vázolt trendek | 33 |
| 2.2.5.3. Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche (LIBER) által felvázolt trendek | 35 |
| 2.2.5.4. Globális könyvtári költségvetési trendek 2009 és 2016 között, a Publishers Communications Group (PCG) felmérései alapján | 37 |
| 2.3. Összehasonlítható-e egy könyvtár és egy versenyképes vállalat? | 41 |
| 2.4. DSZK keretrendszer elméleti háttere | 49 |
| 2.4.1. Előzmények | 49 |
| 2.4.2. A DSZK-k fogalma | 55 |
| 2.4.3. DSZK-k keretrendszere | 57 |
| 2.4.4. A DSZK–KME keretrendszer könyvtári kontextusban | 61 |
| 2.4.4.1. BPR (business process reengineering = üzleti folyamatok újjáalakítása) | 66 |
| 2.4.4.2. Coaching | 71 |
| 2.4.4.3. CRM (customer relationship management = ügyfélkapcsolatmenedzsment) | 77 |
| 2.4.4.4. Gördülő tervezés – (Rolling Forecast) | 92 |
| 2.4.4.5. IAM (Immaterial Asset Monitor = Immateriális Vagyron Figyelés) | 97 |
| 2.4.4.6. Lean menedzsment | 99 |
| 2.4.4.7. Mystery shopping | 104 |
| 2.4.4.8. Outsourcing (Kiszervezés; ábrán használt rövidítés: OS) | 111 |
| 2.4.4.9. TQM (total quality management = teljes körű minőségmenedzsment) | 119 |
| 2.4.4.10. Tudásmenedzsment | 125 |

| | |
|--|------------|
| 2.4.5. <i>KME-k alkalmazását elősegítő, valamint a DSZK-k fejlesztését befolyásoló eszközök, rendszerek és tényezők</i> | 131 |
| 2.4.5.1. <i>BSC (balanced scorecard = kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám)</i> | 131 |
| 2.4.5.2. <i>ISO9000 (ISO9000 standard = ISO9000-es minőségirányítási szabvány)</i> | 136 |
| 2.4.5.3. <i>Adatbányászat</i> | 140 |
| 2.4.5.4. <i>Könyvtár 2.0</i> | 143 |
| 2.4.5.5. <i>Fundraising (Ábrán FG)</i> | 146 |
| 2.4.6. <i>Szervezeti kultúra</i> | 150 |
| 2.4.7. <i>DSZK–KME keretrendszer és a szervezeti transzformáció</i> | 156 |
| 2.4.7.1. <i>DSZK-k és a KME-k szerepe a szervezeti transzformációban – elméleti háttér</i> | 156 |
| 2.4.7.2. <i>A könyvtárak szervezeti transzformációja</i> | 160 |
| 2.4.7.3. <i>A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár szervezeti transzformációja</i> | 167 |
| 3. Kutatás | 181 |
| 3.1. <i>A pilot projekt előzménye</i> | 181 |
| 3.2. <i>A pilot projekt célja</i> | 181 |
| 3.3. <i>A pilot projekt módszertanának elméleti forrásai és ütemterve</i> | 182 |
| 3.4. <i>A pilot project kontextusa: MACIVA Magyar Cirkusz és Varieté Nonprofit Kft.</i> | 182 |
| 3.5. <i>A pilot projekt inspirációs szakasza</i> | 184 |
| 3.5.1. <i>A pilot projekt team megalakulása</i> | 184 |
| 3.5.2. <i>Munkaforma, érzékelési képesség előhívását segítő KME-k, valamint a potenciális felhasználók hipotetikus igényei</i> | 184 |
| 3.6. <i>A pilot projekt ideációs szakasza</i> | 186 |
| 3.6.1. <i>Kvalitatív adatgyűjtés</i> | 186 |
| 3.6.1.1. <i>Terepmunka</i> | 186 |
| 3.6.1.2. <i>Interjú</i> | 189 |
| 3.6.2. <i>Kvantitatív adatgyűjtés: kérdőív</i> | 193 |
| 3.6.2.1. <i>A kérdőív tervezése</i> | 193 |
| 3.6.2.2. <i>A kérdőív népszerűsítése</i> | 194 |
| 3.6.2.3. <i>A kérdőív kitöltése</i> | 194 |
| 3.6.2.4. <i>Adatok feldolgozása</i> | 195 |
| 3.6.2.5. <i>Adatok értékelése</i> | 195 |
| 3.6.3. <i>Hipotetikus igények összevetése az adatfeldolgozás során érzékelt igényekkel</i> | 209 |
| 3.7. <i>A pilot projekt implementációs szakasza – a szolgáltatástervezés folyamata</i> | 209 |
| 3.7.1. <i>Jövőkép</i> | 209 |
| 3.7.2. <i>Küldetésnyilatkozat</i> | 210 |
| 3.7.3. <i>Az információs központ épülete – PR, zöld szemlélet</i> | 210 |

| | |
|---|------------|
| 3.7.4. <i>A könyvtár gyűjteményszervezésének kérdései – lean szemlélet, best practice</i> | 211 |
| 3.7.5. <i>A dokumentumok formai és tartalmi feltárása – tudásmenedzsment</i> | 212 |
| 3.7.6. <i>Olvasószolgálat, tájékoztatás – CRM</i> | 213 |
| 3.7.7. <i>Szervezeti struktúra – PR, best practice</i> | 213 |
| 3.7.8. <i>Az információs központ munkatársai – szervezeti kultúra</i> | 214 |
| 3.8. Összefoglalás | 214 |
| 4. Hipotézisek bizonyítása | 216 |
| 5. Tudományos eredmények | 220 |
| 6. Összefoglalás – további kutatási lehetőségek | 221 |
| 7. Irodalomjegyzék | 225 |
| 8. Filmjegyzék | 246 |
| 9. Ábrák és táblázatok jegyzéke | 247 |
| 10. Rövidítésjegyzék | 250 |
| 11. Függelék | 252 |

1. Bevezetés

1.1. A témaválasztás indoklása

Disszertációm tárgya a *korszerű menedzsmenteljárások (KME-k)*¹ szerepének vizsgálata a könyvtár *dinamikus szervezeti képességeinek (DSZK-k)* fejlesztésében és szervezeti transzformációjában. A „Könyvtárgazda(g)ság” főcímmel egyrészt azt jeleztem, hogy munkám a for-profit szférában ismert KME-k könyvtári alkalmazásának elméleti kérdéseit és gyakorlati lehetőségeit járja körül, de nem vállalkozik közgazdasági szempontú megközelítésre. Másrészt minden KME pénzügyi vonatkozású, hiszen alkalmazásuk célja vagy a bevétel növelése, vagy a kiadások csökkentése. A különbség inkább abból adódik, hogy számszerűsíthető eredményt hoznak-e, vagy azokat a nem látható javakat biztosítják, amelyek szükségesek az egyes könyvtár dinamikus, fenntartható, gazdaságos, hatékony és eredményes működéséhez. A bemutatni kívánt *dinamikus szervezeti képesség – korszerű menedzsmenteljárások keretrendszer (DSZK–KME keretrendszer)* által vizsgálható, hogy miként járulhatnak hozzá a KME-k a könyvtári DSZK-k fejlesztéséhez, amelynek célja a felhasználók, a fenntartók, végső soron a társadalom szellemi jóléte és anyagi gazdagodása. A KME-k körültekintő alkalmazásának jelentőségéről a *Magyar Műszaki Magazin* szerkesztőségének tagjaként győződtem meg. Bepillanthattam néhány hazai és külföldi autóiipari, számítástechnikai, elektronikai és folyamatirányítási cég életébe, és megfigyelhettem saját lapunk marketingigazgatójának és a hirdetésszervezőinek munkáját. A havonta megjelenő szakfolyóirat bevétele az előfizetésekből és a hirdetésekből származott, ezért jelentős szerepük volt abban, hogy meggyőzzék az ügyfeleket: a legjobb választás a lapunkat olvasni, és hirdetni benne. A könyvtárosi pályára visszatérve, az ELTE BTK-n hallgatott információs menedzsment kurzus során világossá vált, hogy egyes KME-k a könyvtári gyakorlatban is felismerhetők, bár hivatalos dokumentációjuk nincs. Továbbá nem minden KME alkalmazható a könyvtárban a fenntartó intézmény szervezeti struktúrájának, működési szabályzatának és pénzügyi gyakorlatának figyelembevételével. A felsoroltak alapján az alábbi kérdések fogalmazódtak meg bennem a KME-k könyvtári adaptációjának kapcsán:

1. Milyen mértékben hasonlítható össze egy vállalkozás és egy könyvtár, figyelembe véve, hogy a vállalkozás sikerének feltétele a piaci működőképesség és a megfelelő árbevétel realizálása?

¹ A rövidítésjegyzék a 250. oldalon található.

2. Milyen mértékben, milyen formában adaptálhatók az egyes KME-k könyvtári kontextusban?
3. Adaptálható-e minden eljárás, és beváltja-e minden esetben a gazdasági előnyökkel kapcsolatos reményeiket?
4. Válthat-e egy könyvtár a fenntartó szolgáltatását népszerűsítő eszközzé?
5. Milyen megoldások léteznek, ha a KME-k önmagukban már nem elegendők ahhoz, hogy egy könyvtár alkalmazkodni tudjon az egyre kiszámíthatatlanabb gazdasági és társadalmi változásokhoz?
6. Hogyan járulnak hozzá a KME-k az egyes DSZK-k fejlesztéséhez, amelyek megalapozzák az egyes intézmények hatékony és eredményes működését?
7. Milyen mértékben követhetők nyomon a rendszerváltozás utáni, átmeneti gazdaságokban végbemenő szervezeti, strukturális átalakulások a hazai könyvtárakban?

Mivel a könyvtár pénzügyi helyzetére a fenntartó, valamint a gazdasági és a politikai környezet is hatással van, elengedhetetlen az érdekérvényesítési képesség fejlesztése. Azaz ne csak a könyvtárosok ismerjék fel a könyvtárak hatékony, eredményes működésének gazdasági és társadalmi előnyeit, a politikai döntéshozókat is meg kell győzni arról, hogy a korszerű könyvtári rendszer társadalmi szinten megtérülő, hosszú távú beruházás, amely hozzájárul az ország gazdasági fejlődéséhez és versenyképességéhez.² Fontos továbbá, hogy a magánszervezetektől kapott támogatás következtében ne csökkenjen az állami hozzájárulás.³ Témaválasztásomat tehát a tanulmányaim, a munkatapasztalataim és a felsorolt kérdések alapozták meg.

² BECKETT: Edith K. Exploring the relationships between constructs of library value and local government public library funding: A study of New Jersey public libraries. (PhD disszertáció) (2014) Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1617959842?accountid=15870> [Letöltés: 2017. július 19.]

³ CRAFT, Mary Anne: Private funds versus public funds: the ball is in the library's court. In: The Bottom Line. Vol. 8. No. 4. (1995) p. 5–9. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/219154585?accountid=15870> [Letöltés: 2017. július 26.]

1.2. Téma aktualitása, jelentősége – könyvtárak és kihívások: a krízis mint lehetőség

A felgyorsult ütemű, irányítatlan változást számos társadalmi, gazdasági, technikai, informatikai tényező idézte elő. Az internet széles körű elterjedése azt az illúziót kelti, hogy a könyvtárakra már nincs is szükség, mert számtalan információs forrás ingyen hozzáférhető, de a megbízhatóság nem minden esetben garantált, és nem vizsgálja a felhasználók életét is döntően meghatározó gazdasági, politikai események hátterét.⁴ A versenyszférában a hiteles, naprakész információszolgáltatásnak ára van, de a közszféra intézményeiben még nem terjedt el széles körben ez a szemlélet. Egyes hazai könyvtárakban – a mindennapos pénzügyi nehézségek ellenére – napjainkban is készülnek olyan komplex információs csomagok a piaci szereplők számára, amelyek elkészítése esetenként több munkanapot is igénybe vesz, de pénzügyi nyereség nem realizálódik a könyvtár számára. Az anyagi nehézségek másik lehetséges oka maga a fenntartó. A hazai gyakorlatot tekintve megnyilvánulhat abban, hogy nem biztosítják az önálló költségvetést a könyvtár számára. Továbbá a sikeres pályázatoknak lehetnek hátrányos következményei: csökkenhet a következő évi költségvetési keret, vagy előfordulhat, hogy – egy fenntartóval közösen benyújtott pályázat során – a pályázaton nyert összeget a fenntartó költi el. Néhány hazai közintézményben még mindig megfigyelhető, hogy a sokoldalúan képzett könyvtárosokra szolgaként tekintenek. A feudális kort idéző légkörben figyelmen kívül hagyják a hatékony, színvonalas munkavégzéssel kapcsolatos kéréseiket, javaslataikat és észrevételeiket. Az alacsony szintű társadalmi megbecsülés következtében számos fiatal és tapasztalt munkatárs hagyja el a pályát. A másik okot a *kozigallas.hu* állásportálon megjelenő hirdetések sztenderd mondata szemlélteti: „Az illetmény megállapítására és a juttatásokra a *"Közalkalmazottak jogállásáról szóló" 1992. évi XXXIII. törvény rendelkezései az irányadók.*”⁵ Tehát egy BA végzettségű pályakezdő könyvtáros bruttó alapilletménye a 2016-os adatok alapján 122.000 forint,⁶ mindeközben a bruttó minimálbér 111.000 forint volt.^{7, 8} Az említett portál, a *Profession.hu*,⁹ valamint a *Jobs.ac.uk* „library

⁴ A fizetési hajlandóság csökkenése csupán egyik oka annak, hogy az igényes, tartalmas, aktuális társadalmi, gazdasági, egészségpolitikai és kulturális témájú, helyi és országos nyomtatott és online napilapok és folyóiratok száma, terjedelme is csökken.

⁵ KÖZIGÁLLÁS: A Közszféra Állásportálja. Forrás:

<https://kozigallas.gov.hu/pages/login.aspx?U=https%3a%2f%2fkozigallas.gov.hu%2fpages%2fhome.aspx> [Letöltés: 2016. december 20.]

⁶ Közalkalmazotti bértábla fizetési fokozatok megállapítása 2016. Forrás: <http://online-kalkulator.hu/category/kozalkalmazotti-bertabla-fizetesi-fokozatok-megallapitasa-2016/> [Letöltés: 2016. május 30.]

⁷ Minimálbér 2016. Forrás: <http://officina.hu/gazdasag/117-minimalber-2016> [Letöltés: 2016. május 30.]

services and information management”¹⁰ álláshirdetéseinek munkaköri leírásait, követelményeit és a fizetéseket összehasonlítva elmondható, hogy könyvtárosi végzettséggel és jó nyelvtudással változatos állások tölthetők be a versenyszférában vagy külföldi könyvtárakban. Más megközelítésben: „Magyarországon csak az engedheti meg magának, hogy főállású könyvtáros legyen, aki szerzetes, örökölt, lottón nyert, eltartják, máskülönben a szabadidejében is a megélhetésért küzd”.¹¹

A pálya vonzóbbá tétele és a magasan képzett szakemberek megtartása egyaránt szerepet játszik abban, hogy a Magyar Könyvtárosok Egyesülete (MKE) és az Informatikai és Könyvtári Szövetség (IKSZ) által 2014. szeptember 17-én megalakított Könyvtáros Életpályamodell Bizottság a könyvtáros életpályamodell kidolgozásán munkálkodik.¹² Barátné, aki a bizottság elnökeként részt vett az elvi határozat létrehozásában, leszögezi, hogy mintaként tekintenek a pedagógus életpályamodellre, és minden munkatársat érint, aki a könyvtárban dolgozik. A határozat magában foglalja a jelenlegi bértáblarendszer változtatását, az A., az I. és a J. fizetési kategóriák megszüntetését, valamint az első fizetési fokozat kialakításának módját.¹³ Az új előmeneteli rendszer része a társadalmi igények szerinti képzés és továbbképzés, a teljesítményértékelés, a szabályozott és biztosított előmeneteli rendszer és a bérezés. Az értékelést a munkáltató, a szakértő és önértékelés formájában a munkatárs végzi. Az elképzelés szerint 0–2 gyakornoki év után minősítő vizsga következik a könyvtáros I. besorolás eléréseért. A következő minősítést a munkáltató kezdeményezi a pályán töltött 9–11 év után, de erre a 6. év után is sor kerülhet. A 14. év után már kötelező vizsgát tenni, amelynek sikere esetén a „könyvtáros II” besorolásba kerülhet a munkatárs. A munkáltató kezdeményezésére a 16–17. év után –

⁸ A 2017-ben bevezetett kulturális illetménypótlék összegét befolyásolta az alapilletmény, a pályán eltöltött évek, illetve egyéb pótlékok száma. Ezért számos tapasztalt munkatárs szembesült azzal, hogy az új pótlék következtében elvették az egyik nyelvpótlékot vagy a bérkompenzációs illetménypótlékot. Ez a gyakorlat pedig nem készlet lojalításra és szakmai fejlődésre.

⁹ Profession.hu. Forrás: www.profession.hu [Letöltés: 2016. május 30.]

¹⁰ Jobs.ac.uk „libraryservices and information management” Forrás: <http://www.jobs.ac.uk/jobs/library-services-and-information-management> [Letöltés: 2016. május 30.]

¹¹ A megjegyzés egy német kollégától származik, aki részmunkaidőben dolgozik egy hamburgi gyermekkönyvtár szerzeményezési osztályán. Mellette módszertani könyvet ír, és sokat utazik. Néhány évig Magyarországon élt. Fent idézett szavait az ekkor szerzett tapasztalatok és információk alapozták meg.

¹² DUDÁS Anikó: „Erős könyvtár, felkészült könyvtárosok”: interjú Barátné Hajdu Ágnessel, a magyar Könyvtárosok Egyesülete elnökével. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 24. évf. 7. sz. (2015) 7. p. Forrás: <http://ki.oszk.hu/3k/2016/01/%E2%80%9Eeros-konyvtar-felkeszult-konyvtarosok%E2%80%9D/#more-7423> [Letöltés: 2016. december 4.]

¹³ BARÁTNÉ HAJDU Ágnes: A kiszámítható életpálya: a munkacsoport összegzése. (Előadás) In: A kiszámítható életpálya konferencia. Budapest, Országos Széchényi Könyvtár, 2014. november 26. Forrás: http://mke.info.hu/wp-content/uploads/2014/12/Munkacsoport_osszegzes_honlapra.pdf [2]. dia [Letöltés: 2017. július 11.]

amennyiben szakirányú továbbképzésen is részt vett a könyvtáros – a második minősítő vizsga következik. Az elérhető cím a „főkönyvtáros”. Szintén a 16–17. év után – amennyiben a munkatárs és a munkáltató között megegyezés születik – egy újabb minősítő eljárás lehetséges. Ehhez azonban szükséges a doktori cím, a tudományos fokozat és a publikációs tevékenység. A sikeres vizsgázók „mesterkönyvtáros” besorolást kapnak. A fokozatok közötti előrelépés üteme továbbra is három év marad.¹⁴ A cél mindenekelőtt „egy olyan kiszámítható, átlátható, igazságos, objektív és motiváló életpályamodell felvázolása, amely lehetőséget ad az érintett könyvtárosoknak a tudatos karrierépítésre”.¹⁵

Az amerikai felsőoktatási könyvtárosok minősítése kapcsán Wolfe megfigyelte, hogy a közepes méretű intézményekben öt pályakezdő könyvtáros közül három nem teljesíti a szükséges feltételeket a véglegesítés idejéig: egyrészt nem tesz eleget a publikálási kötelezettségnek, másrészt nem tud beilleszkedni az intézményi közösségbe. Távozásuk azért kedvezőtlen, mert a fiatal munkatárs számára demoralizáló, és a könyvtár számára elvesztegetett idő. Éppen ezért a frissen diplomázott szakemberek egy része inkább a versenyszférában vagy privát könyvtárakban helyezkedik el, és nem vállalja a felsőoktatási könyvtári szerződés megszerzéséért folytatott küzdelmet. Véleménye szerint a fiatalok megtartása a státuszban lévő munkatársak segítőkészségén és hozzáállásán is múlik.¹⁶

A for-profit szervezetek által fenntartott intézmények helyzete sem egyszerű. Matarazzo véleménye szerint a vállalati könyvtárakra sokáig egyfajta mostohagyerekként tekintettek, amelyek sikere az anyavállalattól is függött. Bezárásuk számos okára is rámutat. Egyrészt figyelmen kívül hagyták az anyavállalat igényeit, és nem kísérték figyelemmel az üzleti folyamatokat. Példaként hozza az egyik vezető megjegyzését: „*Furcsának találom, hogy egyik amerikai nagyvállalatnál töltött két évtized alatt egyszer sem találkoztam könyvtárosokkal az üzleti eredményekkel vagy termékismertetőikkel foglalkozó*

¹⁴ BARÁTNÉ HAJDU Ágnes: A kiszámítható életpálya: a munkacsoport összegzése. (Előadás) In: A kiszámítható életpálya konferencia. Budapest, Országos Széchényi Könyvtár, 2014. november 26. Forrás: http://mke.info.hu/wp-content/uploads/2014/12/Munkacsoport_osszegzes_honlapra.pdf [5.] dia [Letöltés: 2017. július 11.]

¹⁵ BARÁTNÉ HAJDU Ágnes: Könyvtáros életpálya, tudatos karrierépítés. In: KISZL Péter – BODA GÁBORNÉ KÖNTÖS Nelli (szerk.): Valóságos könyvtár – könyvtári valóság : Könyvtár- és információtudományi tanulmányok 2016. Budapest : ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet, 2017. p. 89–98.

¹⁶ WOLFE, Judith Ann (2012). Navigating the gate keepers: A mixed method study of early career librarians in the tenure. PhD disszertáció) (2012) Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1010422366?accountid=15870> [Letöltés: 2012. július 10.] p. 2–4.

*értekezleteken.*¹⁷ Előfordult, hogy a könyvtárra csupán egy rövid időszakban volt szükség, amikor intenzív kutatás folyt egy-egy termék kifejlesztésére. Más esetekben a könyvtár értékelése nem került az anyaintézmény menedzsmentjének látókörébe, ezért a pénzügyi megszorítások idején nehéz helyzetbe kerültek. A vállalati könyvtár léte végsősoron attól függött, hogy a fenntartónak mekkora igénye volt a közvetlen és azonnali információszolgáltatásra: amint az igények kielégültek, a könyvtár értéke, léte megkérdőjeleződött. Ez a helyzet az 1990-es évekre változott meg: a könyvtárakat értékelni kezdték, és a tanulmány eredményeit marketing célokra is felhasználták. A szerző rendszeresen tart tanfolyamokat a Special Libraries Association (SLA) éves konferenciáin arról, hogy mi módon demonstrálják az értéküket a fenntartóknak. Hozzáteszi azonban, hogy a „vállalati könyvtár ügyfelei általában nem tudják megvédeni a könyvtárat, mert jellemző módon nem a ranglétra tetején állnak. Továbbá költségcsökkentés idején nem akarnak a figyelem középpontjába kerülni: ez pedig bevett gyakorlat.”¹⁸ Az SLA 2006-os tanulmánya szerint jelentős volt a különbség információs specialisták által vélt és a valós ügyféligény között. A szerző számára azért volt sokkoló az eredmény, mert alig tért el az 1990 és 1995-ben végzett felmérések eredményétől, amely szerint a vállalati vezetők kétharmada nem tudta pontosan megfogalmazni, hogy milyen értéket képvisel számára az intézmény könyvtára.¹⁹

*Fletcher az Apple Library könyvtárát hozza példaként. A cég komoly pénzügyi nehézségekkel küzdött az ezredforduló táján. Ennek egyik következményeként a könyvtár 14 munkatársa közül 7 személytől megvált, továbbá megkövetelte a cég egyes osztályaitól, hogy fizessenek a kutatásért. A szerző véleménye alapján a könyvtárnak nem csupán bizonyos felhasználói csoportokat kell kiszolgálni (az Apple esetében a kutatókat, fejlesztőket, diákokat és könyvtárosokat), hanem a menedzserek felé is demonstrálni kell, hogy működésük nem költség, hanem befektetés, továbbá költséghatékonyabb, ha a könyvtári szolgáltatásokat nem tekintik az outsourcing tárgyának, hanem saját erőforrásból biztosítják.*²⁰

¹⁷ MATARAZZO, James M. – PEARLSTEIN, Toby: Corporate Libraries: Bellwether of Change for the Library World at Large. In: Biblioteca Universitaria [en línea] 18. (Enero-Junio 2015) 5. p. Forrás: <http://h.redalyc.org/articulo.oa?id=28542797001>> ISSN 0187-750X [Letöltés: 2017. július 20.]

¹⁸ Uo. 6. p.

¹⁹ Uo. 8. p.

²⁰ FLETCHER, Arlene – FRANKLIN, Mary – GARCZYNSKI, Joyce – GILBERT, Glynnis – MATHIS, Sara: Saving special libraries in a recession: business strategies for survival and success. In: Information Outlook. Vol. Sara: Saving special libraries in a recession: business strategies for survival and success. In: Information Outlook. Vol. 13. No. 5. (2009) p. 37–43. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/197409255?accountid=15870>). [Letöltés ideje: 2017. július 20.]

A kedvezőtlen környezeti hatásokra történő reakció lehet a feladás, de a radikális változások előhívhatják az egyes intézmények DSZK-it, amelyek fejlesztése több szempontból is fontos:

- Könnyebben elsajátíthatók és integrálhatók majd azok az ismeretek, amelyekre az új igényeken alapuló szolgáltatástervezés során szükség lesz.
- A hektikus gazdasági és társadalmi környezetben megerősödhet a könyvtárak társadalmi szerepe. Ez megnyilvánulhat abban, hogy a legkiszolgáltatottabbak számára biztosít olyan helyet, ahol kezükbe vehetik életük irányítását, de abban is, hogy megerősítik a könyvtár agora szerepét, és a civil szervezetekkel is együttműködnek.
- Felmérhetik azt is, milyen szolgáltatásokat, tevékenységeket vállalhatnak át a fenntartóiktól, és ezáltal hogyan válnak megkerülhetetlenné és nélkülözhetetlenné a könyvtárak, és megbecsültté a könyvtárosok.

A DSZK-k jelentősége a turbulens vagy előre nem látható környezeti hatások, események során nyilvánvaló, hiszen nincs elfogadott, kipróbált és bevált eljárás vagy gyakorlat. Csak az ott és akkor megtett lépés vagy döntés létezik, amely feltételezi az adott szervezet rugalmasságát, nyitottságát, valamint a környezethez való alkalmazkodás képességét. Az 1990-es évek második felétől kutatott terület for-profit vonatkozású szakirodalma számos országra és iparágra kiterjed. Kínában például az építőipar,²¹ Koreában a turizmus,²² Brazíliában a szőrfipar menedzsmentjének szakirodalma²³ is foglalkozik a témával. De nem csupán a versenyszféra, hanem a közigazgatás területén is folynak kutatások, például Spanyolországban.²⁴ A DSZK szempontú kutatások Magyarországon 2010 után kezdődtek

13. No. 5. (2009) p. 37–43. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/197409255?accountid=15870>.

[Letöltés ideje: 2017. július 20.]

²¹ CHEN, Lee – FONG, Patrick: Visualizing Evolution of Knowledge Management Capability in Construction Firms. In: *Journal of Construction Engineering & Management*. Vol. 139. No. 7. (2013) p. 839–851. Forrás: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=df680ccd-60ff-4621-9730-547f2047ae8a%40sessionmgr4008> [Letöltés: 2017. július 21.]

²² KIM Jooho – BOO Soyoung: Dynamic Capabilities and Performance of Meeting Planners. In: *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Vol. 27. No. 7. (October–November 2010) p. 736–747. Forrás: DOI:10.1080/10548408.2010.519678. [Letöltés: 2017. július 21.]

²³ BOSQUETTI, Marcos Abilio – CONCALVES SILVEIRE FIATES, Gabriela – PONTING, Jess: Strategic Management at Mormaíi: the Brazilian Surf Industry Leader. In: *Brazilian Business Review. Special Issues*. (2017) p. 110-129. Forrás: DOI:10.15728/edicaoesp.2017.6. Letöltés: [2017. július 21.]

²⁴ CARATTOLI, Mariela: Capacidades Dinámicas: Líneas Promisorias Y Desafíos De Investigación. =Dynamic capabilities: Promissory research lines and challenges. In: *Cuadernos De Administración* Vol. 26, No. 47. (2013) p. 165-204. Forrás: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=7325fe83-c32e-4e50-aebd-594d9fbd87d9%40sessionmgr101> [2017. július 21.]

el: Czinkóczi a Dunai Vasmű szervezeti transzformációját vizsgálta,²⁵ Bohl pedig a Budapest Airportról írt esettanulmányt.²⁶ Költségvetési, azon belül egészségügyi intézmények vonatkozásában szintén Czinkóczi végzett vizsgálatokat.²⁷ Az egyes KME-k könyvtári adaptációjának lehetőségét a hazai és a nemzetközi szakirodalom egyaránt tárgyalja. Az a vetület azonban nem került még a kutatások fókuszába, hogy az egyes KME-k hogyan fejleszthetik egy adott szervezet dinamikus képességeit, amelyek segítségével hatékonyabban valósíthatók meg a fentebb vázolt lehetőségek. A téma jelentősége abban áll, hogy a KME-k beilleszthetők a DSZK keretrendszerbe.

1.3. A kutatás célja

Munkám közvetlen célja tehát, hogy felvázoljam a DSZK–KME keretrendszert könyvtári kontextusban, rávilágítva a KME-k alkalmazásának arra a szempontjára, hogy miként járul hozzá a DSZK-k fejlesztéséhez, valamint a szervezeti transzformációhoz, amely az alábbiakban éreztheti majd fenntartható pozitív hatását:

- Pontosabban érzékelhetők lesznek a felhasználói, fenntartó igények és azok változásai.
- Megkönnyíti az egyes könyvtárak alapértékeinek meghatározását, és az erre épülő stratégiai tervezést.
- Elősegíti a felhasználók igényeinek gyorsabb és hatékonyabb feltérképezését, amelyre alapozva olyan szolgáltatásokat tervezhetnek, amelyeket a versenyszféra szereplői nem tudnak nyújtani, vagy nem éri meg számukra.
- A hatékony kommunikáció megalapozhatja a könyvtárosok emberi, pénzügyi, technikai és anyagi erőforrással kapcsolatos érdekérvényesítési törekvéseit a fenntartóval és a politikai döntéshozókkal folytatott tárgyalások során.

²⁵ CZINKÓCZI Sándor: A dinamikus szervezeti képességek érvényesülése irányítatlan változások idején. (PhD disszertáció) (2013) 252 p. Forrás: http://ktk.pte.hu/sites/default/files/mellekletek/2014/07/Czinkoczi_Sandor_disszertacio.pdf [Letöltés: 2016. január 9.]

²⁶ BOHL, Patrick. Dynamic capabilities and strategic paradox: a case study: In: Vezetéstudomány / Budapest Management Review. Vol. 46. No. 11. (2015) p. 25–38.

²⁷ CZINKÓCZI Sándor, F. – RÉVAI Tamás: Menedzsment módszerek alkalmazhatósága és dinamikus képességek az egészségügyben. In: IME Interdiszciplináris Magyar Egészségügy. 13. évf. 8. sz. (2014) p. 26–30.

1.4. A kutatás módszertana

A DSZK–KME keretrendszerrel felvázolható, hogy az egyes KME-k milyen módon segíthetik a szervezetek dinamikus képességeit. Ehhez szükséges volt a DSZK-k és KME-k szakirodalmi kutatása, amelynek forrásai a hazai és külföldi könyvtári és versenyszféra szakirodalma (esettanulmányok, összefoglaló tanulmányok), kutatóintézetek, könyvtárak és könyvtári szolgáltatók weboldalai, könyvtárak nyilvánosan hozzáférhető dokumentumai. A terjedelmi határok és a téma jellegénél fogva nem volt lehetséges, hogy az egyes KME-ről szóló szakirodalom mindegyikére hivatkozni tudjak. Munkámban azokat használtam fel, amelyekben egyértelműen sikerült beazonosítani az adott KME szerepét az egyes DSZK-k előhívásában és fejlesztésében. Az egyes menedzsmenteljárások történelmi előzményeinek részletes bemutatása, valamint teljes körű ismertetése nem része a munkámnak. A KME-k vizsgálata arra fókuszál, hogy azok milyen módon és mértékben alkalmazhatók a DSZK-k fejlesztése során, éppen ezért egyes KME-k szerepét jobban kiemelem. Azok a KME-k, amelyek a munkámban kevesebb hangsúlyt kapnak, természetesen ugyanolyan fontosak a könyvtári menedzsment más szempontjaiból.

A személyes kutatás során az alábbi anyaggyűjtési módszereket alkalmaztam:

kvantitatív módszer

- kérdőív

kvalitatív módszer

- kötetlen beszélgetés
- irányított beszélgetés (interjú)
- terepmunka (megfigyelés)
- pilot projekt – kísérlet.

Az eredmények részben az elméleti megalapozás, részben a gyakorlati alkalmazás során jelennek meg. Az anyaggyűjtést segítették a könyvtárosi pályán és a versenyszférában szerzett tapasztalatok is.

1.5. A disszertáció hipotézisei

A könyvtárak biztosítják az élethosszig tartó tanuláshoz szükséges információs forrásokat, a szakszerű segítséget és a helyszínt. Az egyetemeken és más képzőhelyeken végzett szakemberek tudásának köszönhető pénzben mérhető haszon a versenyszférában keletkezik. Társadalmi hasznossága a csökkenő egészségügyi és szociális kiadásban, a társadalmi beilleszkedés felgyorsulásában, a tudatos állampolgári viselkedés formálódásában, az egyéni életkörülmények javulásában jelentkezik. Az állami és for-profit cégeknek is érdeke, hogy a könyvtári szolgáltatásra, mint befektetésre tekintsenek. A jól informált, hatékony, dinamikus, rugalmas és kreatív munkatársak képesek időben érzékelni a belső vagy külső változásokat, és megfelelően reagálni rájuk, ez pedig a versenyképesség egyik feltétele. Az ipar, illetve mezőgazdaság szereplőitől eltérően a könyvtári rendszer tagjai tehát nem termelnek, továbbá a szolgáltatói szektor többi szereplőitől is eltér a feladatuk. A felsoroltak alapján tehát az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

1. hipotézis: *A vizsgálandó korszerű menedzsmenteljárások (KME-k) hozzájárulnak a dinamikus szervezeti képességek (DSZK-k) valamelyikének, tehát egy szervezet érzékelési, tanulási, integrálási és koordinálási képességének előhívásához és fejlesztéséhez. Ennek alapján felvázolható egy könyvtári kontextusba helyezett DSZK–KME keretrendszer.*

A kiszámíthatatlan és irányítatlan változások idején a KME-k önmagukban már nem elégségesek. A hektikus, bizonytalan időszakokban alapvető jelentősége van a szervezetek, jelen esetben a könyvtárak dinamikus képességeinek, amelyek nem csupán a túlélést és az alkalmazkodást segítik, hanem a valós felhasználói igényekre alapuló innovatív szolgáltatástervezést is. A KME-k alkalmazása során fontos mérlegelni azt is, hogy milyen mértékben fejlesztik az egyes intézmény DSZK-ait.

2. hipotézis: *Az egyes KME-k kölcsönhatásban vannak, illetve az egyes KME alkalmazása során más KME-t is alkalmazhatnak, mint segítő eljárásokat.*

Az KME-k sikeres alkalmazása azon is múlik, hogy a munkatársakat mennyire érintettek és érdekelték a változásban. Éppen ezért a felhasználókra fókuszáló KME-k bevezetése során a könyvtárosok igényeit figyelembe vevő KME-kre is hangsúlyt kell fektetni.

3. hipotézis: *A versenyszférában használatos KME-k kellő körültekintés nélküli alkalmazása a jobbító szándékkal ellentétes hatást válthat ki a könyvtárakban, függetlenül attól, hogy fenntartói a versenyszféra, a közsféra vagy a nonprofit szektor szereplői.*

A DSZK keretrendszer segítségével feltérképezhető az egyes szervezet sajátossága, amely alapvetően meghatározza az egyes KME-k alkalmazhatóságának mértékét. Alapvető tehát, hogy ezt a szempontot figyelembe vegyék, amikor egy könyvtárban új KME-t vezetnek be.

4. hipotézis: *Egyes fenntartók számára is kedvező lehet, ha a saját DSZK-k fejlesztése okán a könyvtárában rejlő CRM lehetőséget is kihasználják.*

A könyvtárak fenntartható információs és közösségformáló intézmények, amelyet a fenntartók olyan módon tudnak kihasználni, hogy az elektronikus ügyfélnyilvántartás által nyert adatok alapján, a könyvtár által építik fel a fogyasztói bizalmat. Létrejön az érzelmi kötődés, a vásárlói kedv és a lojalitás. Mindezt figyelembe véve, a könyvtár már nem csupán költség, hanem innovatív befektetés. Ezt a szemléletet olyan külső gazdasági és politikai környezet segíti, ahol országos szinten valósul meg a kultúra, azon belül a könyvtárak promóciója, amely kedvezően hat az országimázsra és a gazdasági fejlődésre.

5. hipotézis: *A DSZK-k és a KME-k szerepet játszanak a könyvtárak szervezeti transzformációjában, ezért a DSZK–KME keretrendszer segítségével a könyvtárakban nyomon követhetők azok a szervezeti, strukturális átalakulások, amelyek az átmeneti gazdaságok egyes vállalatainak körében is végbementek.*

A 2008-ban kirobbanó gazdasági válság nyomán néhány kutató azokat a hajdani szocialista nagyvállalatokat tanulmányozta, amelyeknél sikeresen zajlott le a rendszerváltás utáni szervezeti transzformáció. Véleményük szerint a 21. század eleji recesszió hasonló sokkot jelentett a piaci szereplőknek, ezért fontosnak látták tanulmányozni, hogy a dinamikus képességeknek mekkora szerepük volt a túlélésben és a megújulásban. A DSZK–KME keretrendszer segítségével egyes könyvtárakban is beazonosítható néhány olyan mozzanat, amely az átmeneti gazdaságok sikeres vállalataira volt jellemző a rendszerváltás utáni szervezeti, strukturális átalakulás során.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. A DSZK–KME keretrendszer résztvevői és alapvető alkotóelemei

A DSZK–KME keretrendszer részletes bemutatása a 2.4. fejezetben történik, de már most fontos leszögezni, hogy a keretrendszer nem lenne értelmezhető a szervezet tagjainak együttműködése és a munkát irányító személyek nélkül. Kotter megkülönbözteti a vezető és a menedzser szerepét.²⁸ Véleménye szerint a vezető olyan személy, akinek jövőképe van, hatni tud az embereire és motiválja őket. A menedzser ugyanakkor tervez, költségvetést készít és kézben tartja a munkafolyamatok ellenőrzését. A vezetés tehát egy folyamat, amelynek során a vezető egy kívánt cél elérése érdekében motiválja a vezetetteket, és az emberi erőforrás van a fókuszban. A menedzselés viszont az operatív tevékenység irányítására fekteti a hangsúlyt egy szervezeti cél érdekében. Ugyanakkor Mintzberg nem különíti el a két funkciót. Amikor a menedzserek munkáját figyelte, olyan szerepeket is beazonosított, amelyeket addig vezetőknek tulajdonítottak, mint például a „döntéshozó” vagy a „szóvivő.”²⁹

A menedzsmenteljárások ismertetéséhez a „menedzsment” fogalmának tisztázása is szükséges. A terminus magyarországi használatának ellentmondásosságára Pataki hívja fel a figyelmet. Kutatása szerint jelentős mértékben különbözik az egységes nemzetközi terminológiától, ezért úgy véli, hogy *„mértékadónak kizárólag a szakma egységes világnyelve, az angol fogadható el, mert szabatos szakmai kommunikációra egyedül ez alkalmas, ezért ezt kell pontosan és egyértelműen visszaadni magyarul.”* Definíciója szerint a menedzsment: *„emberi, fizikai, pénzügyi és információs erőforrások tervezése, szervezése, irányítása és vezetése a szervezet céljainak eredményes és hatékony kitűzése és elérése érdekében. Az eredményesség (effectiveness) azt jelenti, hogy elértük a kívánt eredményt, a hatékonyság (efficiency) pedig azt, hogy ésszerűen alacsony ráfordítás árán (azaz jó hatásfokkal) értük el azt.”*³⁰ Pataki rámutat arra is, hogy az angolszász menedzsment szaknyelv „menedzser” (manager) címmel azt a személyt jelöli, aki „főnöki” munkakört tölt be, „vezető” (leader) pedig a „vezéregyéniség”. Kifejti azt is, hogy a magyar szóhasználat nem tükrözi a fentieket, éppen ezért hazánkban minden főnöki

²⁸ KOTTER, John P. Kotter: on what leaders really do?. Boston : Harvard Business School Press, 1999. 6. p.

²⁹ MINTZBERG, Henry: Managerial work : analysis from observation. In: Management Science. Vol. 18. No. 2. (October 1971) p. 104–105. Forrás: <http://www.jstor.org/stable/2629532> [Letöltés: 2013. július 6.]

³⁰ PATAKI Béla: Változásmenedzsment : oktatási segédlet. Budapest : Budapesti Műszaki Egyetem, 2004. 2. p.

beosztásban lévő személyt vezetőnek hívnak, még akkor is, ha nem vezéregyéniség, és nem tudja motiválni, ösztönözni, változásra bírni a beosztottjait. További megfigyelése szerint a „menedzser” szót egyesek indokolatlan nimbusszal övezik, és valóságos hősöknek tekintik azokat, akiknek a titulusa valamilyen menedzser. Mások viszont megvetően használják ezt a szót a (létező vagy színlelt) hatalmukkal és gazdagságukkal kérkedő, gőgösen pöffeszkedő, feltűnősködő, magamutogató újjazdagok megnevezésére.” Pataki definíciója szerint a „menedzser egy munkakör megjelölése. Szaknyelvi értelemben menedzser mindenki, akit a magyar köznyelv – szaknyelvi szempontból helytelenül – vezetőnek titulál.”³¹ A fentiek alapján a menedzsmentet munkám során így értelmezem: „A menedzsment egy tudatosan alkalmazott, rendszerezett eszköztár, amely magában foglalja egy szervezet emberi, pénzügyi, fizikai és információs erőforrásainak tervezését, a döntéshozatalt, szervezési és irányítási folyamatot, valamint az ellenőrzést annak érdekében, hogy egy adott szervezet eredményes és hatékony legyen.” Az „eljárás” definícióját a Magyar értelmező kéziszótár nyomán, az alábbi értelmezésben használom: „Eljárás: valamely (sajátos) módon végzett művelet vagy tevékenység.”³²

Könyvtári vonatkozásban, Fodor szerint a menedzselés azt jelenti „hogy egy vezető mennyire tudja stratégiai tervben megfogalmazni az intézmény küldetését, mennyire képes arról gondoskodni, hogy a munkaközösség minden tagja tegye a kötelességét, s építse, gazdagítsa egyéni tehetségével, képességeivel a közös munkát.”³³ Nézete szerint a könyvtári menedzsment multifókuszú. Figyelembe kell venni a felhasználók, a fenntartók, a gyűjtemény, a beszállítók, egyéb érdekelt felek (stakeholders) és a munkavállalók érdekeit, ám ezzel egyidőben fel kell állítani a prioritásokat is.³⁴ Összegezve tehát egyfajta könyvtári kerekasztal menedzsmentről beszélhetünk, amely egy multifókuszú könyvtári menedzsmentszemlélet, a felhasználót, a fenntartót, a gyűjteményt, a könyvtárost, a stakeholdert, a szolgáltatásokat egyenrangú tényezőnek tartja a dinamikus könyvtári szervezet kialakításában és működtetésében.

³¹ PATAKI Béla: Változásmenedzsment : oktatási segédlet. Budapest : Budapesti Műszaki Egyetem, 2004. p. 4–5.

³² Magyar értelmező kéziszótár. Forrás: <http://eisz.szotar.org/> [Letöltés 2015. szeptember 4.]

³³ JÓZSA Ágnes: Kultúrát közvetítünk : beszélgetés Fodor Péterrel, a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár főigazgatójával. In: Kritika. 38. évf. 1. sz. (2009 p. 22–24. Forrás: http://www.kritikaonline.hu/kritika_09januar_jozsa.html [Letöltés: 2016. december 10.]

³⁴ Dr. Fodor Péter FSZEK főigazgatóval lezajlott találkozó ideje: Budapest, FSZEK Központi Könyvtár, 2017. május 15.

2.2. Trendek és könyvtárak

A könyvtárakat mint nyílt rendszereket befolyásolja a mindenkori politikai, társadalmi, gazdasági és technikai környezet, amelyeket az alábbi trendek bemutatásával vázolok fel.

- Általános trendek
- Technikai trendek
- Munkaerőmenedzsment trendek
- Metatrendek
- Könyvtári trendek
 - IFLA által felvázolt trendek
 - Orvosi könyvtárak által felvázolt trendek
 - Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche által felvázolt trendek
 - Globális éves könyvtári költségvetési trendek

2.2.1. Általános trendek

Naisbitt már 1982-ben előrevetítette az információs társadalom kialakulását, az új tevékenységek, valamint a kapcsolati hálózatok fejlődését. Rámutatott arra, hogy ez az első alkalom, amikor egy gazdasági kulcsforrás – nevezetesen az információ – nemcsak megújulni képes, hanem saját magát generálni is, amely odáig vezet, hogy „*fuldokolunk az információban, de éhezünk a tudást*”. A felhasználóknak tehát szükségük lesz olyan eszközökre, amelyek segítségével kiszűrjük a számukra fontos információt. Ezt az igényt elégítik ki majd az elektronikus tartalomszolgáltatók. Az eszközhasználat azonban feltételezi a biztos olvasási és íráskészséget, amelynek kialakításához elengedhetetlen a hatékony közoktatási rendszer.³⁵ A „*publish or perish*” egyik következménye a „*publikációs boom*”, amellyel kapcsolatban Alföldiné jegyzi meg, hogy a 21. század elején felértékelődik a releváns információk kiszűrésének képessége. Ez a körülmény is megköveteli az intézményi együttműködést és specializációt, különösen a felsőoktatási könyvtárak esetében.³⁶ A hiteles információ kiszűréséhez szükséges információs műveltség jelentőségének növekedésére az IFLA 2013-as, Szingapúrban bemutatott trendjelentésének

³⁵ NAISBITT, John: Megatrends: Ten new directions transforming our lives. New York : Warner Books, 1982. 31. p.

³⁶ ALFÖLDINÉ DÁN Gabriella: Költségek és hasznok: könyvtár és/vagy tartalomgazda? In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 53. évf. 11–12. szám. (2006) Forrás: http://tmt-archive.omikk.bme.hu/show_news.html?id=4566&issue_id=477.html [Letöltés: 2016. július 17.]

első pontja is rámutat.³⁷ Naisbitt ugyanakkor azt is vallja, hogy minél erősebben van jelen a high-tech környezet, annál nagyobb szükség van az emberi érintkezésre. A szerző e sorai értelmezhetők olyan igényként, amelyet kielégíthetnek a könyvtárak is. Ide tartozik többek között a hiteles, minőségi információs források beszerzése, a felhasználóképzés, valamint a komplex információszolgáltatások biztosítása. Naisbitt felhívta a figyelmet arra is, hogy a hosszú távú, kedvező eredmények érdekében elengedhetetlenek a rövid távon költséget jelentő beruházások. Véleménye szerint *„az amerikai üzleti menedzserek az okai az amerikai gazdasági hanyatlásnak, mert [...] annyira belefeledkeztek a rövid távú eredményekbe és mennyiségi teljesítménymérésekbe, hogy elhanyagolták a nemzeti vagyoni növekedését elősegítő beruházásokat és újításokat.”* Kutatása szerint a vállalkozások valódi kérdése az lesz: *„Mivel foglalkozol valójában?”*. Amikor az üzleti környezet megváltozik, a szervezetnek újra kell fogalmazni a céljait, és a menedzsment problémákból adódó konfliktusokat a helyzetből adódó tények alapján kell megoldani, nem pedig hatalomra és elméleti törvényekre hivatkozva.³⁸ A feltett kérdésre a könyvtárak közös válasza egyrészt a korábban felsorolt szolgáltatások biztosítása, ugyanakkor alapvető szempont, hogy az egyes intézmények elsősorban saját környezeti adottságaikat és felhasználói igényeiket vegyék figyelembe. A könyvtárra, mint az információ korának láncszemére tekint Roszak, aki szintén látja annak veszélyét, hogy az önmagát teremtő információ *„áradata akár meg is fullaszthat bennünket”*.³⁹ Véleménye szerint a for-profit adatszolgáltatók nem helyettesíthetik a könyvtári referenz szolgáltatásokat, és ellenérzését fejezi ki azzal kapcsolatban, hogy *„az adófizetők pénze közkönyvtárak helyett az adófizetők piacára áramlik, aminek csak az az eredménye, hogy az emberek több pénzért kevesebb információhoz jutnak.”* Azt is kijelenti, hogy *„olyan adatbázis nem lesz soha, amely ennek az utasításnak engedelmeskedne: Kérem az összes releváns adatot!”*. E megállapítását az IFLA trendjelentése is tükrözi, amely szerint az online üzleti modell természeténél fogva erősen befolyásolja, hogy kinek a birtokába juthat az információ, ki profitálhat belőle, ki osztja meg, és ki juthat hozzá.⁴⁰ Roszak véleménye szerint a számítógépesített

³⁷ IFLA: Riding the Waves or Caught in the Tide? : Navigating the Evolving Information Environment : Insights from the IFLA trend report. [10] p. Forrás: <http://trends.ifla.org/insights-document> [Letöltés: 2015. április 20.]

³⁸ NAISBITT, John: Megatrends :Ten new directions transforming our lives. New York : Warner Books, 1982. p. 83–85.

³⁹ ROSZAK, Theodore: Az információ kultusza, avagy a számítógépek folklórja és a gondolkodás igaz művészete. Budapest : Európa, 1990. 277. p.

⁴⁰ IFLA: Riding the Waves or Caught in the Tide? : Navigating the Evolving Information Environment : Insights from the IFLA trend report. [10]. p. Forrás: <http://trends.ifla.org/insights-document> [Letöltés: 2015. április 20.]

információszolgáltatások, adatbázisok helye a nyilvános könyvtár, a „*demokratikus lehetőségek helye*”, ahol a könyvtárosok tudatosíthatják a felhasználókban, hogy a számítógépes adatkezelők kiegészítik, de nem helyettesíthetnek más információs forrásokat. A könyvtárosokra nemcsak úgy tekint, mint a szellemi értékek tisztelőire, hanem olyan képzett szakembernek tartja őket, akik ismerik az egyes adatbázisok protokollját, értékes időt takarítva meg a felhasználók számára. Felismeri, hogy „*információra vadászni csak komoly gyakorlati tapasztalatok alapján lehet.*”⁴¹ A 21. század elejére azonban nem csupán az információ megosztása, hanem az együttműködésre való képesség és hajlandóság is alapvető a kollektív jövőt nézve. Goldin az alábbiakat vetíti előre a 2030-as évekre:

1. A globalizáció eredményeként magas szintű, ámde törekeny integráció alakul ki.
2. Az info-, a bio-, a nanotechnológia széles körben elterjed.
3. Az orvostudomány fejlődése egyrészt segíti a betegségek elleni harcot, ugyanakkor etikai következményei is vannak: kik számára lesz hozzáférhető?
4. Az idősödő társadalom előrevetíti a migráció új dinamikáját.
5. A gondolatok gyorsabb megosztásának lesznek pozitív és negatív következményei.
6. A klímakérdés globális, rendszerszintű kockázattá válik.⁴²

Úgy véli, hogy kooperáció nélkül nem lehet válaszolni ezekre a kihívásokra, ám a jövőre való felkészülést luxusnak tekintik a jelenlegi kormányok. A politikai és gazdasági vezetők inkább a rövid távú célokra fókuszálnak.⁴³

Véleménye szerint a következő tanulságok vonhatók le a pénzügyi válságból:

1. A robusztusság együtt jár a hálózati komplexitásból és homogenitásból fakadó gyengeséggel.
2. Ezt a gyengeséget fokozza a globális, a nemzeti és a helyi intézmények kormányzása közötti szakadék.
3. A gyors technológiai újítások elősegítik a rendszerek komplexitását.
4. Az orkánszerű adatmennyiség megvakít.

⁴¹ ROSZAK, Theodore: Az információ kultusza, avagy a számítógépek folklórja és a gondolkodás igaz művészete. Budapest : Európa, 1990. p. 295–296.

⁴² GOLDIN, Ian: Navigating Our Global Future [elektronikus dokumentum] Forrás: <https://www.youtube.com/watch?v=kec8L642Y0I> [Letöltés: 2017. július 31.]

⁴³ GOLDIN, Ian – LAMY, Pascal: Overcoming Short-Termism: A Pathway for Global Progress. In: Washington Quarterly [serial online]. Vol. 37. No. 2. (Spring 2014) 7. p. Forrás: DOI: 10.1080/0163660X.2014.926205 [Letöltés: 2017. július 31.]

5. A dereguláció, valamint a „Just-in Time” rövid távú menedzsment és politika növeli a gyengeséget.⁴⁴

Ebbe a kontextusba oly módon illeszkedik Lopatina nézete a könyvtárosok jövőjével kapcsolatosan, hogy egyértelműen definiálni kell a könyvtárosok pozícióját az információs, a kulturális és az oktatási struktúrában. Két lehetséges kimenetelre hívja fel a figyelmet: az egyik „a szakma közlő halála”, a másik pedig a klasszikus könyvtári szakma átalakulása innovatív elemek elsajátítása által, amely néhány esetben hatalmas változást idéz elő, de megtartja az alapvető szociális és intézményi funkciókat.⁴⁵ Ide kapcsolódik a könyvtáros felelőssége is, amelyre Kiszl mutat rá: a társadalmi különbségek mérséklése, a mindenki számára hozzáférhető, nyitott könyvtári hálózat megteremtése, a közösségteremtés mind túllép a klasszikus könyvtári funkciókon.⁴⁶

2.2.2. Technikai trendek

Marcotte 10 olyan technikai trendre hívja fel a figyelmet, amellyel felkelthető és fenntartható a felhasználók érdeklődése, valamint elősegíti a könyvtárosok színvonalas munkavégzését. A 2017 elején tartott „Top Tech Trends” találkozó és kiállítás olyan applikációkat, szoftvereket, eszközöket és módszereket mutatott be, amelyek közül néhány már jelen van a könyvtárakban, vagy a közeljövőben találkozhatunk velük.

1. Virtuális túra a felhasználók számára

A virtuális túra szervezéséhez szükséges egy 360 fokos kamera, amelynek felvételeit a könyvtár weboldalára vagy a közösségi oldalra lehet posztolni. Ezzel nem csupán az intézményt lehet megismerni, de nagy hasznára lehet a mozgáskorlátozott felhasználóknak is. További előnye, hogy a látogatottsági statisztika is javul.

2. Google Cardboard 3D virtuális valóság szemüveg használata

A kibővített valóság és a virtuális valóság technológiákat már eddig is alkalmazták „Pokémon Go”, illetve a „Playstation” játékokban, de a szórakozáson kívül tanulásra is használhatók. A kartonpapírból készülő szemüveg kedvező áron beszerezhető, így a

⁴⁴ GOLDIN, Ian: Looking into the Future : The World in the Next 25 Years. Forrás: <https://www.youtube.com/watch?v=dvUWIwfSCBQ> [Letöltés: 2017. július 21.]

⁴⁵ LOPATINA, N. V.: The library profession in the information society: destruction or development. In: Scientific and Technical Information Processing, Vol. 41, No. 2, (2014) p. 113–118. Forrás: DOI: <http://dx.doi.org/10.3103/S0147688214020075> [Letöltés: 2017. július 21.]

⁴⁶ KISZL Péter: Ki viszi át...? : A könyvtárak társadalmi felelősségvállalása a digitális korban. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 64. évf. 1. sz. (2017) p. 1–23. Forrás: <https://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/774/922> [Letöltés: 2017. május 15.]

könyvtárak is felszerelkezhetnek vele, amellyel hátrányosabb helyzetű felhasználókat is bevonhatnak a könyvtárba.

3. Google Expedíció

Az okostelefon és a virtuális szemüveg lehetővé teszi a Google Expedíciók alkalmazását, hogy a diákok és hallgatók (vagy „felfedezők”) tanulmányi kirándulásra induljanak a Marsra vagy a Guggenheim Múzeumba. A tanárok („vagy idegenvezetők”) tabletet használva oktatnak. A túrák megjegyzéseket, kérdéseket és érdekességeket is tartalmaznak. A könyvtár biztosíthatja ennek a túrának a technikai hátterét.

4. Gamifikáció (játékosítás) weboldalak és alkalmazások

A játékok és játékelemek alkalmazásának egyik ismert platformja a 2012 óta használatos, norvég fejlesztésű⁴⁷ feleletválasztós kvízzjáték, a Kahoot!, amelyet saját magunk készíthetünk el. Asztali gépen, laptopon, mobiltelefonon egyaránt használható. Az oktatásban már használt forma a könyvtárosok körében is népszerű lehet, hiszen a könyvtárhasználati órákon könnyebben bevonhatók a diákok.

5. Kódolás

A kódolás nem csupán a digitális írástudás alapja, hanem a logikus gondolkodás, kreativitás és problémamegoldás is fejleszthető vele. A kódolással kapcsolatos online könyvtári szolgáltatások segítenek lefaragni a tandíj és a tankönyvek árát, ezáltal növelik a hátrányos helyzetű felhasználók tanulási esélyeit is.

6. „Hozz létre áramkört!” technikaszerető diákokkal

A MIT Medial Lab egy új felhasználói interfészt alakított ki „DuoSkin” elnevezéssel. Ezek a fém- és aranylemezekből készült, dísztetőválásra emlékeztető eszközök tulajdonképpen áramkört hoznak létre a bőrön, amelynek segítségével követhetővé válik, hogy mi jelenik meg a tulajdonos mobil eszközén. A DuoSkin könyvtári alkalmazása a fiatal felhasználók bevonását és azonos téma iránt érdeklődő csoportok kialakítását segítheti elő.

7. Tanítsd az olvasókat a privát böngészésről!

A VPN (Virtual Privat Network) szolgáltatás segít abban, hogy a küldött és fogadott adatok kódolva legyenek. A Tor szoftver megakadályozza az internetes kapcsolatok és a felhasználó tartózkodási helyének lekövetését. Ezek a megoldások még nem terjedtek el a könyvtárakban, de olyan lehetőséget nyújthatnak a privát szféra megőrzésének területén, amely a felhasználók szélesebb körét is érdekeltté teheti.

⁴⁷ COLLINS, Katie: Kahoot! is gamifying the classroom. [Elektronikus dokumentum] In: Wired. (Monday 22 June 2015) Forrás: <http://www.wired.co.uk/article/kahoot-gaming-education-platform-norway> [Letöltés ideje: 2017. július 24.]

8. Hozz létre erős jelszót dobókockával!

A Diceware módszer segítségével könnyen létrehozhatók erős, biztonságos jelszavak: öt darab egyszerű dobókocka segítségével egy öt számjegyből álló sorozatot kapnak, amelyek megfeleltethetők a Diceware szólistában található szavakkal. A módszer kidolgozója, Arnold Reinhold jelenleg hat szóból álló sorozatot javasol a brutális hackertámadások ellen.

9. Egyszerűsíts az adatvezérelt fejlesztések által!

Az adattovábbítás technológiájának fejlődése és gyorsulása elősegíti a forrásmegosztáson alapuló együttműködést, amelynek alapja a tagok között létrejövő közösségi szellem, valamint a virtuálisan egyesített gyűjteményben való gondolkodás. Várható, hogy a jövőben egyre több eszköz segíti ezt a folyamatot, hiszen ezzel tudják fenntartani a hatékony működést a pénzügyi megszorítások ellenére is.

10. Fejlessz saját alkalmazást!

A könyvtárak saját maguk is kifejleszthetnek alkalmazásokat. A University of Michigan Library 2016-ban már újratervezte a link resolver rendszerét, mert a rendszer nem volt áttekinthető, és nem volt lehetséges minden esetben, hogy egy adott adatbázisba történő keresés során kapott találatok alapján további keresést lehessen kezdeményezni. Maga az interfész pedig hibaüzenetre emlékeztetett. A nyílt forrású „Umlaut” segítségével az oldal áttekinthetőbbé, logikusabbá vált. Ezzel egy időben fontos a saját fejlesztés megosztása a könyvtáros közösséggel. Ennek egyik oka a tapasztalatsere, a másik pedig a forrásmegosztás, különösen a pénzügyi megszorítások idején.⁴⁸

2.2.3. Munkaerőmenedzsment trendek

Bár Naisbitt műve 1990-ben jelent meg, előrejelzései a 21. századi könyvtári munkaerőmenedzsment számára is érvényesek. Ezek közé tartozik az egyéni ambíciók bátorítása is,⁴⁹ továbbá a részvételi demokrácia, amely a képzett munkaerő proaktivitását jelenti.⁵⁰ Ezek a széles látókörű szakemberek értékelik a függetlenséget, nem szeretik a bürokráciát, és keresik az egyensúlyt a karrier, a magánélet és a pihenés között. Nagyobbak az elvárásaik. Lojalitásuk akkor biztosított, ha jó a vezetés. Ennek feltétele pedig az alkalmazottak megnyerése, inspirálása, bátorítása és a személyes példamutatás. Hasonló

⁴⁸ MARCOTTE, Alison: 10 Tech trends. In: American Libraries. Vol. 48. No. 5. (2017) p. 36–40. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1889703989?accountid=15870> [Letöltés: 2017. július 19.]

⁴⁹ NAISBITT, John – ABURDENE, Patricia: Megatrends 2000 : Ten new directions for the 1990's. New York : Morrow, 1990. 149. p.

⁵⁰ Uo. 175. p.

nézetet vall Moshoeshoe is, aki azzal egészíti ki, hogy a tradicionális HRM a 21. század elején már nem csupán emberek alkalmazása, fejlesztése, szolgáltatásának kihasználása, karbantartása és kompenzálása a munkaköri leírással és a szervezeti elvárással összhangban. Nézete alapján a „HRM olyan stratégiai, célzott menedzsment megközelítés, amely az alkalmazottak emberi oldalára fókuszál, továbbá a munkahelyen betöltött szerepekre és fejlesztendő készségeikre, mindezt olyan munkahelyi légkörben, amely motiválja és segíti a munkatársakat, hogy hozzájáruljanak a szervezetük sikeréhez.”⁵¹

Naisbitt szerint a mindent kontrolláló központú menedzsment stílust felváltja a leadership, hogy a legtöbbet hozza ki az emberekből, amikor gyorsan kell reagálni a változásokra. A vezetésnek folyamatosan kell figyelnie a külső környezetet, a trendeket, a piacot, a technikai változásokat, és motiválnia kell az embereket, a legjobbakat pedig jutalmazni. Kijelentése, amely szerint az információs munka ellenőrzése szinte teljesen lehetetlen,⁵² megállja a helyét könyvtári kontextusban is, ahol a teljesítménymérés leggyakoribb példája a katalogizált dokumentumok számának mérése, amely az integrált könyvtári rendszer riport moduljában jelenik meg. A számok azonban nem tükrözik teljes mértékben a ráfordított időt és szaktudást.⁵³ Nem összehasonlítható a tájékoztató könyvtárosok munkája sem, amikor az egyikük 30 egyetemi hallgatónak tart általános ismertetőt, a másik egy kutató munkájában működik közre, a harmadik pedig egy színházi előadás vagy játékfilm látványtervéhez gyűjt háttéranyagot. Az információs korszak vezetőinek munkája kihívásokkal teljes. Naisbitt rámutat, hogy nem működik többé az autoriter vezetés. Ha egy vállalati alkalmazott nem engedelmeskedik vakon, talán elbocsátják, de az illető nagy valószínűséggel hamarosan elhelyezkedik egy olyan cégnél, ahol értékelik is az eredetiségét, a munkamániások pedig egyszerűen kiégnek. Mindkét eset veszteséget termel. Ezek a megállapítások érvényesek a könyvtári környezetben is. A veszteség ugyan nem realizálódik olyan gyors ütemben, mint a versenyszektorban, de hosszú távon csökken a szolgáltatás színvonala, a felhasználók száma és elégedettségi szintje, amely a könyvtárak létjogosultságának megkérdőjelezéséhez vezet. Naisbitt véleménye szerint

⁵¹ MOSHOESHOE-CHADZINGWA, Matseliso: Human resource management in Southern African libraries. In: Library Management. Vol. 31. No.6. (2010) p. 452–453. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/01435121011066207> [Letöltés: 2017. július 19.]

⁵² NAISBITT, John – ABURDENE, Patricia: Megatrends 2000 : Ten new directions for the 1990's. New York : Morrow, 1990. 220. p.

⁵³ Egy 19. század végén született szovjet-orosz művészről szóló, 1950-es években megjelent, 2016-ban ajándékba kapott cirill betűs könyv tartalmi és formai feltárásának végeredményeként létrejött rekordok száma és bevitelének pontos ideje, valamint az elvégzett műveletek a riport modulban ellenőrizhetők, de nem tükrözik, hogy mennyi időt vett igénybe a cirill betűk átírása, a művész halálának kiderítése külső forrásokból, valamint a tárgyszavak megalkotása. (A leírtak természetesen arra az esetre vonatkoznak, amikor a könyvről nem található megfelelő latin betűs rekord a külföldi elektronikus katalógusokban sem.)

paradox módon éppen a hatalmat megkérdőjelező, nehezen kezelhető emberek a vezetők legjobb erőforrásai,⁵⁴ és annak reményei, hogy az intézmény elérje a céljait. Éppen ezért a menedzser nem utasít, hanem tanárként, facilitátorként és coachként dolgozik: tudja, hogyan kell kihozni az emberekből a legjobbat. Kérdez, és eljuttatja a csoportot a konszenzus felé.⁵⁵ Hasonló eredmények születtek a 21. század elején, könyvtári vonatkozásban Savolainenék kutatásai nyomán is. A bizalom megingása, a kommunikáció hiánya, a megfélemlítés odáig vezet, hogy az alkalmazott felmond, és magával viszi a felhalmozott tudást, készséget. A szerzők fontosnak tartják a vezetők kommunikációs képességének fejlesztését, amely szerint „*ha elveszted a bizalmat, elveszted a képességet, hogy kommunikálni és vezetni tudj.*”⁵⁶

2.2.4. Metatrendek: 1993–2017

Gerken a megatrendeken is túlmutató hat metarendet vázolt fel a 2000-es évek elejére. Definíciója alapján a „*megatrendek erejükkel jellemezhetőek, ezzel szemben a metatrendek az összetettségükkel, és alapvető voltukban megragadhatók. A metatrendek tehát magasabb szinten helyezkednek el. Úgyszólván a trendek feletti trendek, azaz olyan trendkombinációk, amelyek a szociális szférában vagy az üzleti világban alapvető változást vagy megújulást eredményeznek. A metatrendek a trendek kötegeiből tevődnek össze, hosszabb időszakra szóló, hosszú távú prognózisok.*”⁵⁷ Gerken hat metatrendje tehát:

1. *Az ökoszocializmus és a fenntarthatóság,*⁵⁸ amelynek következtében a menedzsereknek és vállalkozóknak felül kell vizsgálniuk mindazt, amit a klasszikus növekedésemletről tanultak.⁵⁹

2. *A tudomány – technika – ipar paradigmát felváltja az információgazdaság.*⁶⁰ Ezzel egy időben a klasszikus haladásmodell után egy olyan hosszan elnyúló, forrongó és

⁵⁴ A szerző szövegében „information source” „információforrás” szerepel. A szöveggörnyezetből egyértelműen kiderül, hogy azokról a személyekről van szó, akik „bombázzák” a vezetőket az ötleteikkel, szakirodalomra, gyakorlati példákra hivatkoznak, és kérdéseik kellemetlenek, elevenbe váganak.

⁵⁵ NAISBITT, John – ABURDENE, Patricia: Megatrends 2000 :Ten newdirections for the 1990's. New York : Morrow, 1990. p. 222–227.

⁵⁶ SAVOLAINEN, Taina – LOPEZ-FRESNO, Palmira – IKONEN, Mirjami: Trust-communication dyad in inter-personal workplace relationships : dynamics of trust deterioration and breach. In: Electronic Journal of Knowledge Management. Vol. 12. No. 4. (2014) 238. p.. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1658888647?accountid=15870> [Letöltés: 2017. július 16.]

⁵⁷ GERKEN, Gerd: A 2000. év trendjei: az üzleti világ az információs társadalomban. Budapest: Akadémiai Kiadó, 1993. p. 16–17.

⁵⁸ Uo. 34. p.

⁵⁹ Uo. 58. p.

⁶⁰ Uo. 85. p.

olyan gyorsan változó időszak következik, amelyhez lehetetlen előre megtervezni az alkalmazkodást.⁶¹

3. *Ázsia és Európa szellemiségének vetélkedése.* A jelenlegi európai cselekvési kultúra csak kis mértékben képes alkalmazkodni gazdasági zavarokhoz. Az ázsiai menedzsmentmodell jellemzője a nagyfokú önszerveződés, a bizonytalanság feletti uralom, a paradox helyzetekkel való megbirkózás és a konszenzus, amelynek egyik eredménye az integrációs készség.⁶²

4. *A fragmentálódás, amely szerint a kiszámítható fogyasztói szokások helyébe a rugalmas fogyasztói minták lépnek.* A fogyasztói fragmentálódásnak nevezett folyamat következtében egyre nehezebb meghatározni a klasszikus célcsoportokat és a szilárd piaci szegmenseket. Éppen ezért a marketingtevékenység egyre inkább az egyediségre és a személyre szabottságra helyezi a hangsúlyt.⁶³ A marketingszakértők a társadalom szereplőit egy dimenzióból vizsgálják, mégpedig a fogyasztóként, amely túlnyomórészt a fizetőképes keresőket jelenti, figyelmen kívül hagyva például az új nomádokat, a szegényeket és a fiatalokat.⁶⁴ A szerző ezen megállapítása kiindulási pont a könyvtárak számára, hogy ezeket a csoportokat is felhasználókká tegyék, és ebben a folyamatban a könyvtár 2.0 alkalmazás is segíthet, hiszen lehetőséget ad, hogy akár blogolással vagy a katalógusrekordok kommentálásával ők is tartalomelőállítókká váljanak.⁶⁵

5. *A látomásos konzervativizmus,* amely egybecseng Naisbitt előrejelzéseivel a modern munkavállalók tekintetében.⁶⁶ „*A babyboom nemzedék meg fogja adni a kegyelemdőfést a klasszikus protestáns és porosz munkavégzési modellnek, valamint a ma még általános – bár már erősen korlátozott mértékben érvényesülő – munkavállalói fegyelemnek.*”⁶⁷

6. *A számítógéppel integrált termelés marketingje:* Az új idők parancsa: „*Termelj rugalmasságot!*” Az új jelszó: „*Alkalmazkodás a változó környezethez.*”⁶⁸ A számítógépes tervezés és termelés nem csak a termelési folyamatot változtatja meg. Az újfajta fogyasztás új marketingstratégiát követel. A fogyasztónak egyre nagyobb a beleszólása a termékek és

⁶¹ Uo. 95. p.

⁶² Uo. p. 206–214.

⁶³ Uo. p. 271–272.

⁶⁴ Uo. 287. p.

⁶⁵ PASZTERNÁK Ádám – TAKÁCS Dániel – Mikulás Gábor Könyvtár: 2.0, avagy közösen vagyunk tudásbirtokosok. In: Könyv, Könyvtár, Könyvtáros, 16. évf. 9. sz. (2007) 12. p. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00129/pdf/02konyvtar.pdf> [Letöltés: 2015. július 6.]

⁶⁶ GERKEN, Gerd: A 2000. év trendjei: az üzleti világ az információs társadalomban. Budapest : Akadémiai Kiadó, 1993. 363. p.

⁶⁷ Uo. 375. p.

⁶⁸ Uo. 394. p.

szolgáltatások kialakításába, fejlesztésébe, ezáltal a használói célcsoportból együttműködők csoportja lesz. A jelszó: „Közvetlenebbé válás.”⁶⁹

Ha a fentebb vázolt metatrendeket összehasonlítjuk a Metzger által felvázolt pontokkal, akkor észrevehető, hogy a 21. század elején az emberi tényező nagyobb hangsúlyt kap.

1. Kultúra: „Digilog” forradalom és az „Új Humanizmus”

Az 1990-es, 2000-es éveket a „Digitális jó.” nézet jellemezte. Ahogy az internet meghódította a világot, elkövetkezett a mérnökök ideje: az optimalizálás, a hatékonyság, az analitika kora. A 2010-es évek második fele a humanizmus kora, ahol a „Valódi jó.”. A fókusz a digitális megoldásoktól a humán tapasztalatok felé fordul. A „digilog” tervezés az új technológiát régi formátummal kombinálja, ezáltal tetszetősebb és elérhetőbb lesz a szélesebb felhasználói rétegek körében is.

2. Üzlet: a tettek és a tökéletlenség újradefiniálja a vezetést

Tettek a szavak előtt: az új média nagyobb teret biztosít a gyors, közvetlen hozzáférésnek és átláthatóságnak. A vezetők már nem tudnak olyan könnyen a kommunikációs igazgató vagy a médiafelelős mögé rejtőzni. Sokkal direkter kritikát kapnak a nagyközönségtől, akik egyre kevésbé bíznak a vállalati narratívában. A tökéletlenség ugyanakkor bizalmat épít: a helytelen tettek beismerésével, a nyílt beszéddel könnyebben megteremthető, kiépíthető a bizalom.

3. Marketing: a márkáknak át kell menni a Turing teszten

A Turing teszt során a gépnek oly módon kell megválaszolni a tesztalany kérdéseit, hogy a tesztalany – a gépet nem látva – embernek higgye. Ezt a tényezőt figyelembe véve az ügynökségek is beruháznak olyan technológiákba, mint például a Chatbot, mert elősegíti a személyre szabható szolgáltatást és a márkákkal történő humán interakciót. Az interakció pedig számít. Az ügyfél egyre érzékenyebbé válik minden márkáélményre, legyen az termék vagy szolgáltatás. A technológiák által kialakult rideg hatékonyság nem tudja biztosítani azokat a pillanatok, amikor a kedvesség, a megértés, valamint a kommunikáció kritikus fontosságú. Éppen ezért a márkamarketinges szakembereknek ezeket a kérdéseket kell feltenni:

- Az interakció természetes társalgás által jött léte?
- Az interakció reszponzív az ügyféltől érkező igényre?

⁶⁹ Uo. p. 16–17.

- Elég rugalmasak a folyamatok ahhoz, hogy változtatni tudjunk az ügyfél változó igényeire reagálva?
- A marketing az ügyfelei igényére és természetes viselkedésére szabott, vagy „kézen ragadják” őket, mielőtt készen állnának?
- Az interakció nem csupán a racionális, hanem az érzelmi szükségleteket (elismerés, meglepetés, megerősítés, hála stb.) is kielégíti?

4. Technológia: technológia – dobogó szívvel

A Janus arcú technológia egyszerre jelenti a politikai, gazdasági, társadalmi veszélyt, mint például a kiberbűnözés, a szélsőséges/morbid szubkultúrák híveinek láthatóbb jelenléte, a személyes interakciók minőségének romlása, illetve a komolytalan, felelőtlen kapcsolatok. Ezzel egy időben, a technológia figyelemre méltó szolgálatot tehet az emberiségnek. A VR (Virtuális valóság) elterjedt terápiás forma lesz például a demencia vagy a fizikai fájdalom kezelése során. A gyógyításon kívül számos területen válik a mindennapi élet részévé a virtuális technológia. Metzger szerint a technológia összeköti az emberiséget, amely teret biztosít a további innovációknak, fejlesztéseknek, a közösségi hálózatok kialakulásának, és ezek okot adnak az optimizmusra.⁷⁰

2.2.5. Könyvtári trendek

Az általános trendekből és metatrendekből leszűrhető tehát, hogy az információs és tudástársadalom korszakában olyan mértékű változásnak lehetünk tanúi, amelyhez már nem lehet alkalmazkodni az eddig bevált klasszikus munkavégzési modellek segítségével. Az elektronikus információk kihívás elé állítják a könyvtáros közösséget is, alapjaiban megváltoztatva a könyvtár funkcióját. Saraswathi szerint a könyvtár fogalma sem szorítható tovább a könyvtári épület négy fala közé, ugyanakkor a könyvtárosoknak nagy gyakorlatuk van abban, hogyan adaptálják az új technológiákat a szolgáltatások jobbítása érdekében, legyen az az írógép használata vagy az interneté. Fel kell ismerni a virtuális könyvtárban rejlő hatalmas potenciális lehetőséget, és meg kell ragadni, hogy vezető szerephez jussanak az új digitalizálási rendszerek és szolgáltatások a könyvtári alkalmazásában. Mindezt a saját és a felhasználók érdekében. Ugyanakkor rámutat arra is, hogy a virtuális könyvtár nem jelenti a végső és igazi választ mindenki

⁷⁰ METZGER, Cheryl: Meta trends for 2017 – what’s in store for marketers, business leaders, digital strategists. In: Wire Stone. [Elektronikus dokumentum] (December 21. 2016) Forrás: <http://www.wirestone.com/blog/meta-trends-2017-article> [Letöltés: 2017. július 31.]

információigényének kielégítésére. Ezt csupán egy újabb lépés a dinamikus fejlődés során, egy lehetőség, amely a digitális nemzedék számára is kínál opciót. Saraswathi szerint a hagyományos, papíralapú könyvtár nem fog eltűnni.^{71,72}

2.2.5.1. Az IFLA öt trendje

Nemzetközi Könyvtárszövetség trendjelentést tett közzé 2013-ban,⁷³ amelynek első frissítése 2016-ban⁷⁴, a második pedig 2017-ben⁷⁵ történt meg.

1. *Az új technológiák egyaránt terjesztik és korlátozzák az információhoz való hozzáférést.* Ez a trend a Naisbitt és Roszak által felvázoltakkal egyaránt összecseng. Nem elégséges, ha az információ rendelkezésre áll: szükséges az információs műveltség, amely egyben feltétele a hiteles források kiszűrésének is. A 2016-os frissítésben kiemelt hangsúlyt kap az elektronikus tartalmakhoz kapcsolódó szerzői jog.⁷⁶ A 2017-es változatból kiderül, hogy nem csupán az információhoz való hozzáférés, hanem az álhírek és hamis információk gyártása, valamint terjesztése is jóval könnyebb. A könyvtár egyfajta információhitelesítő szerepet is betölthet.⁷⁷

2. *Az online tanulás demokratizálja és átrendezi a globális tanulást.* Ennek várható következményei, hogy az online oktatási források gyors, globális elterjedése olcsóbb, elérhetőbb tanulási lehetőséget biztosítanak majd. Megnö az élethosszig tartó tanulás értéke, és elismertebbé válik az informális tanulás. Az Open Access modell lehetővé teszi, hogy a tudósok megosszák egymással a felfedezéseiket. Ebből az együttműködésből születnek az egészségügyi, üzleti és más új innovációk is. 2016-ra már az is világossá vált, hogy a gazdasági növekedéshez elengedhetetlen a digitális kompetencia, amelynek

⁷¹ SARASWATHI, P. – NAMBRATHA, G. R. – GIDDAIAH, D.: Changing Roles of the Librarians in the Virtual / digital Era. In: SRELS Journal of Information Management. vol. 49. No. 5. (2012) p. 495–500. Forrás: <http://eprints.uni-mysore.ac.in/13598/1/10.pdf> [Letöltés: 2015. október 31.]

⁷² A szerző e megállapítását a képzőművészeti felsőoktatási intézmények gyakorlata is igazolja, ahol a felhasználók továbbra is jó minőségű papírra nyomott, gazdagon illusztrált könyvekből és folyóiratokból inspirálódnak. A képadatbázisokat inkább a művek megvalósítási fázisában használják.

⁷³ IFLA: Riding the Waves or Caught in the Tide? : Navigating the Evolving Information Environment : Insights from the IFLA trend report. 2013. [16]. p. Forrás: <http://trends.ifla.org/insights-document> [Letöltés: 2016. július 6.]

⁷⁴ IFLA: Trend Report Update 2016. 33. p. Forrás: <https://trends.ifla.org/files/trends/assets/trend-report-2016-update.pdf> [Letöltés: 2017. július 6.]

⁷⁵ IFLA: Trend Report Update 2017. 15. p. Forrás: https://trends.ifla.org/files/trends/assets/documents/ifla_trend_report_2017.pdf [Letöltés: 2018. január 18.]

⁷⁶ IFLA: Trend Report Update 2016. 23. p. Forrás: <https://trends.ifla.org/files/trends/assets/trend-report-2016-update.pdf> [Letöltés: 2017. július 6.]

⁷⁷ IFLA: Trend Report Update 2017. 6. p. Forrás: https://trends.ifla.org/files/trends/assets/documents/ifla_trend_report_2017.pdf [Letöltés: 2018. január 18.]

fejlesztéséhez a könyvtárak jelentős mértékben hozzájárulhatnak.⁷⁸ A 2017-es jelentésben szerepel, hogy az automatizálásnak köszönhetően egyes szakmák vélhetően eltűnnek, ezért a legfejlettebb gazdaságokban is alapvető, hogy lehetőség nyíljon a folyamatos tanulásra.⁷⁹

3. *A magánélet és az adatvédelem határai újradefiniálódnak.* A kormányok és vállalatok kezében lévő adathalmazok kiterjesztésével lehetővé válik az egyének fejlettebb színvonalú profilozása. A kommunikációs adatok monitorozásának és szűrésének szofisztikált módszere olcsóbbá és könnyebbé teszi az egyének nyomon követését, éppen ezért komoly következményei lehetnek a magánélet és az online világba vetett bizalom tekintetében. 2016-ban már külön figyelmet szentelnek a fiatalkorúak éretlen digitális lábnyom (immature digital footprint) ügyeinek.⁸⁰

4. *A hiper-kapcsolatú társadalmakban új hangok és csoportok kapnak bizalmat.* Több lehetőség nyílik csoportos cselekvésre, ezáltal új hangok, vélemények formálódhatnak. Megnövekedik az egy konkrét ügyre fókuszáló mozgalmak száma. A nyílt kormányzati kezdeményezések és a nyilvános szektor adataihoz való hozzáférés nagyobb átláthatósághoz és állampolgárközpontú közszolgáltatásokhoz vezet majd. 2016-ra előtérbe került az anonimitás következtében megjelenő szabadosabb kommunikáció és viselkedés kérdése is.⁸¹ A 2017-es frissítés arra hívja fel a figyelmet, hogy a világ lakosságának fele még nem használ internetet, ezért a könyvtár egyfajta híd szerepét töltheti be, amely az online világba vezeti őket.⁸²

5. *A hiper-kapcsolatú mobil eszközök elterjedése átalakítja a globális információs gazdaságot.* A különböző iparágak jelenlegi üzleti modelljeit kreatívan feszítik szét azok az innovatív eszközök, amelyek segítik az embereket abban, hogy idősebb korokban is gazdaságilag aktívak maradjanak, bárhol is éljenek. A 2016-os frissítésben a 3D nyomtatás, a közösségi gazdaság, valamint a blockchain technológia jelentős figyelmet is

⁷⁸ IFLA: Trend Report Update 2016. 25. p. Forrás: <https://trends.ifla.org/files/trends/assets/trend-report-2016-update.pdf> [Letöltés: 2017. július 6.]

⁷⁹ IFLA: Trend Report Update 2017. 10. p. Forrás: https://trends.ifla.org/files/trends/assets/documents/ifla_trend_report_2017.pdf [Letöltés: 2018. január 18.]

⁸⁰ IFLA: Trend Report Update 2016. 27. p. Forrás: <https://trends.ifla.org/files/trends/assets/trend-report-2016-update.pdf> [Letöltés: 2017. július 6.]

⁸¹ Uo. 28. p.

⁸² IFLA: Trend Report Update 2017. 12. p. Forrás: https://trends.ifla.org/files/trends/assets/documents/ifla_trend_report_2017.pdf [Letöltés: 2018. január 18.]

kapott.⁸³ A 2017-es változat a könyvtárban létrehozott közösségi alkotóműhelyekre helyezte a hangsúly.⁸⁴

Bár a magyarországi könyvtárak szervezeti transzformációjának részletes tárgyalása a 2.4.7. fejezetben történik, már itt fontos rámutatni, hogy a felvázolt trendek meghatározzák a 21. századi hazai könyvtárak egyéni stratégiaalkotását is, amelynek célja a gyorsan változó felhasználói igények kielégítése, az esélyegyenlőség elvének figyelembevétele, végsősoron az ország versenyképességének javítása.

2.2.5.2. Az egészségtudományi könyvtárak által vázolt trendek

A külön alfejezetet az alábbi szempontok indokolják: egyrészt az egészségtudományi intézmények – legyen az orvostudományi egyetem, kutatóintézet, illetve kórház – alapvető szerepet játszanak egy ország gazdasági stabilitásának és versenyképességének megteremtésében és megőrzésében. Egy 2014-ben készült ausztrál jelentés szerint a kontinensnyi ország szakkönyvtáraiba investált 1 dollár 5 dolláros megtérülést jelentett az egészségügyi szervezetek számára. Ebbe pedig csupán az orvosok által megtakarított idő számít bele. Ha figyelembe vennék a szakképzett információs szakemberek által összegyűjtött információ minőségét, továbbá a jelentős megtakarítást az adatbáziscsomagok beszerzése során, amelyet a konzorciumok szervezésével és a tárgyalási technika által értek el, az eredmény még kedvezőbb lenne.⁸⁵ Másrészt a Medical Library Association Hospital Libraries Section Standards Committee 2007-ben megfogalmazott ajánlása szerint az egészségtudományi szakkönyvtárak feladata a tudásalapú információközvetítés. Önálló szervezeti egységként működnek, és önálló költségvetésük van. Vezetőik olyan könyvtárosok, akik a szakirányú képzés mellett lehetőleg az „Academy of Health Information Professionals” tagsággal is rendelkeznek. A könyvtárak pontosan figyelemmel kísérik mind a gyógyításban résztvevő szakemberek, mind a páciensek információs igényeit, ezenkívül aktívan promotálják a könyvtár szolgáltatásait. 7/24 formában rendelkezésre állnak, amelyet az online szolgáltatások biztosítanak. A könyvtárosok egy-egy projektsoport tagjává is válnak azáltal, hogy az

⁸³ IFLA: Trend Report Update 2016. p. 28–29. Forrás: <https://trends.ifla.org/files/trends/assets/trend-report-2016-update.pdf> [Letöltés: 2017. július 6.]

⁸⁴ IFLA: Trend Report Update 2017. 15. p. Forrás:

https://trends.ifla.org/files/trends/assets/documents/ifla_trend_report_2017.pdf [Letöltés: 2018. január 18.]

⁸⁵ AUSTRALIAN LIBRARY AND INFORMATION ASSOCIATION: Putting a value on „Priceless” : an independent assesment of the return on investment of special libraries in Australia. Forrás: <https://www.alia.org.au/sites/default/files/documents/advocacy/ALIA-Return-on-Investment-Specials.pdf> [Letöltés: 2018. szeptember 20.]

információs szolgáltatás az ő feladatuk.⁸⁶ A példából kitűnik, hogy az egészségügyi könyvtárak felismerték a promóció és az érdekérvényesítés fontosságát. Ezenkívül figyelemmel kísérik a világ orvosi és egészségtudományi könyvtárait érintő trendeket. Ennek egyik formája az a projekt volt, amelynek keretében a Health Information & Libraries Journal-ban 2012 és 2016 között 19 részből álló tanulmányosorozat jelent meg nemzetközi összefogással. Az első rész az angol nyelvterületre fókuszál, míg a többi egy-egy földrajzi térséget mutat be. A megfelelő szerző felkutatására változatos módszert alkalmaztak. Egyrészt megnézték a folyóirat előző számait, továbbá ajánlásokat kértek nemzetközi könyvtári egészségügyi szervezetektől, illetve e terület szakértőitől. A megkereséseket e-mail útján bonyolították le, amelyben bemutatták a cikksorozat célját, majd megkérték a szerzőt, hogy írjon le 3-4 trendet, amely az országára jellemző. A könyvtárak beszámolóiból nyomon követhető, hogy az egyes országok kormányzatai számára milyen értéket képviselnek az egészségtudományi intézmények, különösen a 2008-ban kirobbanó gazdasági válság után. A tanulmányosorozat tehát lefedi a világ orvosi és egészségügyi könyvtárait jellemző trendeket, amelyek közül az alábbi öt más könyvtártípusokra is jellemző a 21. század elején:

1. trend: a kapcsolatkiépítés szükségessége

A helyi, nemzeti és globális szintű kapcsolatépítés alapvető motivációja az, hogy összefogással könnyebben felvehető a harc a növekvő költségekkel. Ennek egyik formája a konzorcium, amelynek keretében a könyvtárak kedvezőbb feltételekkel tárgyalhatnak a kiadókkal, és a források megosztásának mechanizmusa is gördülékenyebb. A szakmai együttműködés, továbbképzés, tapasztalatcsere szintén a szolgáltatás színvonalának emelkedésében jelentkezik, amely a fenntartók számára is egyértelműen előnyös: jobb minőségű, versenyképesebb lesz az előállított termék, illetve a kínált szolgáltatás. A kapcsolati hálók további előnye, hogy a munkatársak sem érzik magukat szakmailag elszigeteltnek.

2. trend: elmozdulás a digitális gyűjtemények felé

Számos könyvtár nem is rendel nyomtatott tudományos folyóiratot, ugyanakkor egyre fontosabb az intézményi repozitóriumok kialakítása. A felhasználók jóval kevesebb alkalommal keresik fel személyesen a könyvtárat, hiszen távhasználattal is elérhetik akár a tudományos tartalmakat.

⁸⁶ HOSPITAL LIBRARIES SECTION STANDARDS COMMITTEE: Standards for hospital libraries 2007. Forrás: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2268237/> [Letöltés: 2017. december 28.]

3. trend: a pénzügyi megszorítások hatása

A legtöbb országban megtapasztalták a költségvetési szigorítást, amely a munkatársak számát és a folyóiratok előfizetését érintette drasztikusan. Ezzel egy időben a költségek is folyamatosan emelkednek. Éppen ezért az elkövetkezendő évtizedekben sokkal életbevágóbb lesz, mint valaha, hogy a könyvtárak bebizonyítsák, milyen értéket képviselnek.

4. trend: a felhasználóképzésre fordított idő növekedése

Az Open Access és a Bologna rendszer kiterjeszti a könyvtárosok szerepét a felsőoktatásban is. A hallgatóknak egyre nagyobb szüksége van az elektronikus információkutatási készségekre. Ez megjelenhet a könyvtárban történő, egyénre szabott foglalkozás során, az egyetemi oktatás keretében, távoktatásban, illetve oktatási segédanyagok készítésében.

5. trend: a szakmai fejlődés fontossága

A könyvtárosok szükségesnek tartják a szakmai továbbképzések lehetőségének megteremtését. Ez magában foglalja a szakmai sztenderdek kialakítását, a könyvtárosképzés folyamatos megújulását. Ezzel a tapasztalt és pályakezdő munkatársak megtartása is könnyebbé válik.⁸⁷

2.2.5.3. Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche (LIBER) által felvázolt trendek

Az Európai Kutatókönyvtárak Szövetsége (Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche – LIBER) az európai kutatókönyvtárak legnagyobb hálózata, amely több mint 40 országban, mintegy 420 intézményi tagot számlál. Az IFLA működésével összhangban hangsúlyozni kívánja az érdekképviselést és a kommunikációt. Nemzetközi projekteken vesz részt, és gondot fordít a működéspolitikai irányvonalak kidolgozására, a vezetői tréningekre, valamint kapacitásépítésre. Fontosnak tartja a nemzetközi hálózathoz és partnerekhez való csatlakozást.

A LIBER által beazonosított öt stratégiai kulcsterület:

1. Az Open Access a publikálási forma domináns megnyilvánulása.
2. FAIR kutatási adatok: tehát az adatok megtalálhatók (Findable), hozzáférhetők (Accessible), interoperábilisak (Interoperable), újrafelhasználhatók és továbbterjeszthetők (Reusable).

⁸⁷ MURPHY, Jeanne: International trends in health science librarianship: Part 7: Taking stock. In: Health Information & Libraries Journal, Vol. 30 (3), 2013. Sep; p. 245–252. [2015-10-26]
Forrás: DOI: 10.1111/hir.12034 [Letöltés: 2015. július 6.]

3. A digitális készségek megalapozzák a nyíltabb és átláthatóbb kutatási életciklust.
4. A kutatási infrastruktúra részvételen alapuló, személyre szabott és a változatos tudományok igényeihez igazított.
5. A holnap kulturális öröksége a mai kor digitális információjára épül.

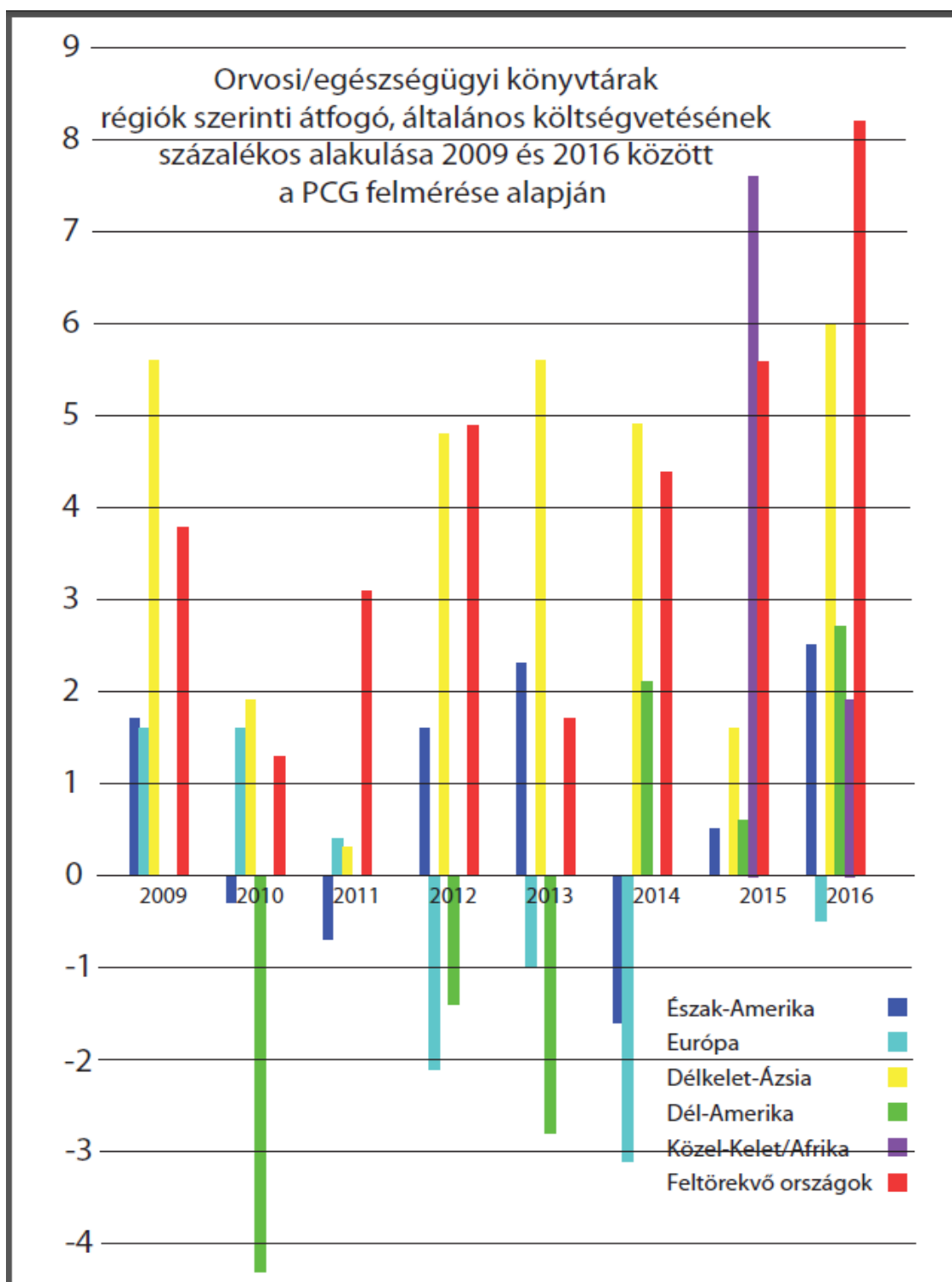
A LIBER öt kulcsterületét lefedő három stratégiai irányvonala:

1. Innovatív tudományos kommunikáció, amely magában foglalja többek között a szerzői és további jogi kérdéseket is.
2. Digitális készségek fejlesztése, amelynek köszönhetően a kutatókönyvtárak közösségi maggá, alaplóműhelyekké (hub) alakulnak át.
3. A bővíthető (scalable) kutatói infrastruktúra segíti és támogatja a fenntartható tudást, lebontva ezáltal a tudományágak közötti korlátokat.

A felvázolt stratégiai irányvonalakat a LIBER három módon támasztja alá: egyrészt biztosítja az optimális koordinációt a három – egymáshoz kötődő stratégiai irányhoz kapcsolódó – tevékenység között. Másrészt optimalizálja a három stratégiai tevékenység rugalmasságát és hatékonyságát. Harmadrészt monitorozza a megvalósítási folyamatot, és biztosítja az elszámolási köteleességet/felelősségre vonhatóságot.⁸⁸

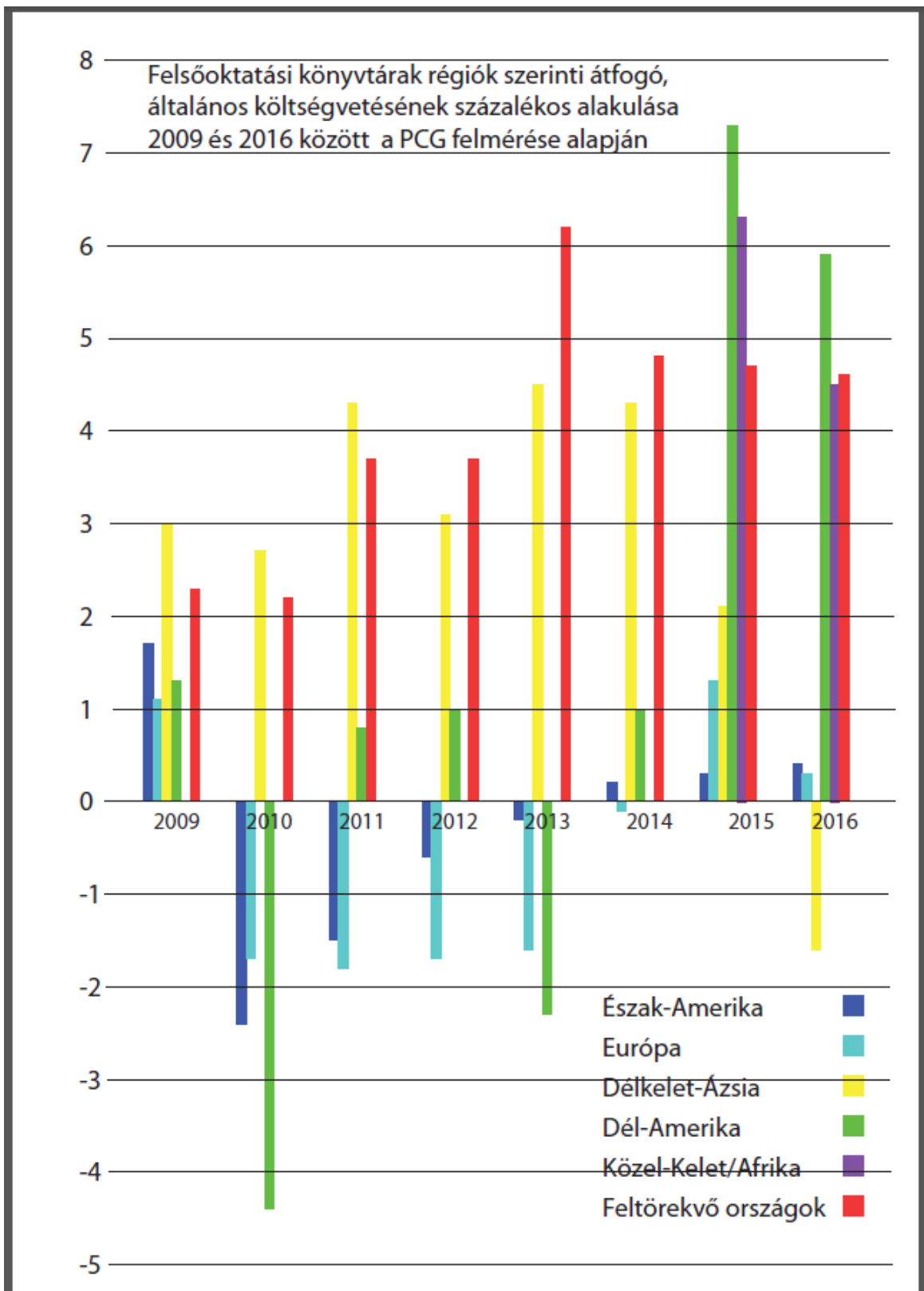
⁸⁸ LIGUE DE BIBLIOTHÉQUES EUROPÉENNES DE RECHERCHE: Research Libraries Powering Sustainable Knowledge in the Digital Age : LIBER Europe Strategy 2018–2022. Hague : LIBER, 2017. 12 p. Forrás: <https://libereurope.eu/wp-content/uploads/2017/11/LIBER-Strategy-2018-2022.pdf> [Letöltés: 2018. július 20.]

2.2.5.4. Globális könyvtári költségvetési trendek 2009 és 2016 között, a Publishers Communications Group (PCG) felmérései alapján



1. ábra: Orvosi/egészségügyi könyvtárak átfogó, általános költségvetésének százalékos alakulása 2009 és 2016 között, a PCG felmérése alapján⁸⁹

⁸⁹ Az 1. ábra forrását lásd: p. 247–248.



2. ábra: Felsőoktatási könyvtárak átfogó, általános költségvetésének százalékos alakulása 2009 és 2016 között, a PCG felmérése alapján⁹⁰

⁹⁰ Az 2. ábra forrását lásd: p. 247–248.

Az előzőekben vázolt trendek és metatrendek a könyvtárak éves költségvetésére is hatással vannak, amely nemcsak a felhasználókat és a munkatársakat érinti, hanem a versenyszféra tartalomszolgáltatóit is, akik rendszeres piackutatást végeznek a meglévő és potenciális ügyfelek körében. Az akadémiai piackutatással is foglalkozó cég, a Publishers Communications Group (PCG) olyan tartalomszolgáltatók számára állít össze információs csomagot, mint például a Wiley-Blackwell, Cengage Learning és a Cambridge University Press.⁹¹ Profiljába tartoznak az egyes folyóiratokhoz kapcsolódó kutatások, a piaci szegmentáció, az értékesítés, mindez abból a célból, hogy segítse az egyes tartalomszolgáltatók és potenciális olvasók közötti kapcsolat kialakítását.⁹² Ennek keretében készülnek a globális könyvtári költségvetési előrejelzések is. A 2009 és 2016 között készült telefonos felmérések során az észak-amerikai, a dél-amerikai, az európai és a délkelet-ázsiai régiók könyvtárait keresték meg. A „feltörekvő országok”⁹³ közé – amely nem követi a földrajzi felosztást – a következő országokat sorolták be: India, Kína, Csehország, Magyarország, Oroszország, Argentína, Brazília, Chile, Kolumbia, Mexikó és Venezuela.⁹⁴ 2015-ben ez a kör az afrikai és közel-keleti régiók intézményeivel bővült. A válaszadók vezető beosztású, pénzügyekben döntéseket hozó könyvtárosok voltak. A mintavétel során az intézményi típusok szerint a költségvetési, vállalati, orvosi/egészségtudományi és felsőoktatási könyvtárakat különböztették meg. Mivel egy ország versenyképességének alapját az egészséges és művelt állampolgárok teremtik meg, fontosnak tartottam, hogy a két utóbbi típushoz kapcsolódó adatokról külön ábra is készüljön.

Az orvosi/egészségügyi könyvtárak költségvetési előrejelzésének régiók szerinti alakulását vizsgálva (1. ábra) elmondható, hogy 2009 és 2016 között a délkelet-ázsiai régió, valamint a feltörekvő országokban a válság ellenére is folyamatosan növekedő költségvetéssel számolhattak az egyes intézmények. A legnagyobb mértékben a dél-amerikai kontinens könyvtárait viselte meg a gazdasági válság, azonban 2014 és 2016 között már ott is növekedés volt tapasztalható. 2016-ra csupán az európai régióban csökkent az orvosi/egészségügyi könyvtárak költségvetése.

⁹¹ Publishers Communications Group. Forrás: <http://www.pcgplus.com/about-pcg/our-customers/> [Letöltés: 2016. október 26.]

⁹² Publishers Communications Group. Forrás: <http://www.pcgplus.com/about-pcg/how-we-can-help/> [Letöltés: 2016. október 26.]

⁹³ A „feltörekvő országok” kifejezés megjelenik a régiók szerinti ábrákon is, de az itt felsorolt országok az áttekinthetőség kedvéért az ábrákon nincsenek feltüntetve.

⁹⁴ Publishers Communication Group: Library budget predictions for 2009. Cambridge (MA) : PCG, 2008. 5. p. Forrás: <http://www.pcgplus.com/wp-content/uploads/2013/03/Library-Budget-Predictions-for-2009.pdf> [Letöltés: 2015. november 20.]

A 2. ábra a felsőoktatási könyvtárak helyzetére világít rá. A költségvetés legdrasztikusabb csökkenését ebben az esetben is a dél-amerikai régió intézményei szenvedték el 2010-ben. A 2014-es előrejelzések idejére már megfigyelhető az a különbség, hogy a kedvezőtlen gazdasági helyzetekre az egyes régiók kormányai milyen módon reagáltak. Számos esetben megszorító intézkedéseket hoztak, de volt, ahol gazdaságélénkítő politikai intézkedéseket hajtottak végre. A könyvtári költségvetés növekedése ugyanakkor elmaradt az infláció mértékétől, ezért az egyes intézmények számára nagy kihívást jelentett a meglévő szolgáltatások fenntartása is.⁹⁵ 2015-re az enyhe gazdasági élénkülés a könyvtárak számára is kedvező változást hozott. Megfigyelhető az is, hogy a növekedés Észak-Amerikában volt a legalacsonyabb mértékű, és Délkelet-Ázsiában is tovább lassult. Ezzel egy időben az afrikai és a közel-keleti régió már szerepel a felmérésben.⁹⁶

Mindkét ábrából kitűnik, hogy a PCG különös figyelemmel kíséri a könyvtáros szervezetek szakmai tevékenységét. Az IFLA 2015-ös fokvárosi nyilatkozatából kiderül az a szándék, hogy az afrikai könyvtárak számára biztosítani kell a fejlesztéshez szükséges forrásokat, a PCG pedig ebben az évben már e kontinens intézményeivel is ügyfélként számolt.

Bár az ábrákon nem jelenik meg, a tárgyalt időszak felméréseit összehasonlítva⁹⁷ megfigyelhető, hogy a beszerzések az információs források felé tolódnak minden régióban: a nyomtatott könyvekre és folyóiratokra szánt beszerzési keret csökken, miközben az e-forrásoké stagnál, vagy éppen növekszik. Továbbá egyre nagyobb szerepet kapnak az intézményi repozitóriumok.

Összegzés

Rendkívül meghatározó tényező egy könyvtár működése szempontjából, hogy egy adott ország mennyire tartja fontosnak ezt az intézményt. A felmérés eredménye rámutat arra, hogy világ különböző régióiban eltérő értéket képvisel egy könyvtártípus a fenntartóik számára.

⁹⁵ Publishers Communication Group: Library budget predictions for 2014. Cambridge (MA): PCG, 2014. 2. p. Forrás: <http://www.pcgplus.com/wp-content/uploads/2013/03/Library-Budget-Predictions-2014.pdf> [Letöltés: 2016. november 20.]

⁹⁶ Publishers Communication Group: Library budget predictions for 2015. Cambridge (MA): PCG, 2015.. 2. p. Forrás: <http://www.pcgplus.com/wp-content/uploads/2015/01/Library-Budget-Predictions-for-2015.pdf> [Letöltés: 2016. november 20.]

⁹⁷ Forrása az 1. és 2. ábrával megegyező: a PCG 2009 és 2016 közötti trendjelentések összesített számadatai alapján készültek. Az áttekinthetőség megkönnyítése érdekében a lelőhelye: p. 247–248.

A délkelet-ázsiai régiónál megjelenő százalékos arányok mögött áll a történelmi tapasztalat is. Ennek egyik példája Korea és Japán, ahol a teljes gazdasági, politikai összeomlás után kellett újjáépíteni az országot. Korea 1948-ban két részre szakadt, majd 1950 és 1953 között háborús hadszíntérré vált. Az 1953-ban kötött fegyverszünet óta Észak-Korea diktatórikus állam, Dél-Korea pedig a délkelet-ázsiai régió egyik jelentős gazdasági tényezője lett. A dél-koreai fejlődés nem csupán az amerikai gazdasági segítségnek volt köszönhető. Az ország vezetése – Japánhoz, Vietnámhoz és a térség többi országához hasonlóan – felismerte, hogy a legjobb befektetés az egészségügy és az oktatás, amely ugyan hatalmas pénzügyi erőforrást igényel, és hosszú távon térül meg, de ezek alapozzák meg egy ország gazdasági versenyképességét, ezáltal állampolgárainak jólétét. Az általuk létrehozott gazdasági csodát a világ összes gazdasági szereplője tanulmányozta, és igyekezett a saját területén alkalmazni a sikerre vivő menedzsment eljárásokat is. Ugyanakkor a táblázatban szereplő költségvetési előrejelzések rámutatnak arra, hogy az észak-amerikai és az európai régió országai számára a felsőoktatás és az egészségügy nem szerepel az alapvető befektetések között. Mindeközben a dél-amerikai régió és a feltörekvő országok közül számos esetben a gazdasági megszorítások ellenére is tettek erőfeszítéseket arra, hogy pénzügyi erőforrásokat biztosítsanak a felsőoktatásra, egészségügyre, ezzel együtt a területhez kapcsolódó információs szolgáltatásokra is. Ez a körülmény pedig a könyvtári feladatok kialakítására is hatással van. A gyűjteményfejlesztési, rendszerezési és tájékoztatási, felhasználói képzési programok mellett új tevékenységek is megjelennek. Egyre nagyobb jelentősége lesz az intézményi szolgáltatások marketingjének és PR-tevékenységnek az olvasók és a fenntartók felé egyaránt.

2.3. Összehasonlítható-e egy könyvtár és egy versenyképes vállalat?

Mielőtt a vállalatoknál ismert KME-ket a könyvtárakban alkalmazni szeretnénk, fontos, hogy megismerjük a vállalat és a könyvtár, mint két szervezeti forma alapvető jellemzőit, hasonlóságait és különbségeit. Közös pont, hogy a vállalat és a könyvtár egyaránt egy-egy szervezet, tehát – Chikán szerint – *„olyan rendszer, amelynek működése emberi cselekvésen keresztül valósul meg, és alapvető célja szervezeti tevékenységének irányultságát, létének értékét kifejező cél.”*⁹⁸ További hasonlóság, hogy mindkét szervezetben olyan tevékenység folyik, amelynek célja a fogyasztói igények kielégítése.

⁹⁸ CHIKÁN Attila: Vállalatgazdaságtan. Budapest : Aula Kiadó, 2008. 24. p.

Lényeges eltérés, hogy az üzleti vállalkozás mindezt nyereség elérése mellett teszi, hiszen ez biztosítja a túlélést. Ennek formája pedig a vállalat, amelyet Chikán így definiál: „*a vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti, jogi kerete, egy olyan szervezet, melyben az emberek tevékenysége a fogyasztók igényeinek nyereség elérése mellett történő kielégítésére irányul.*”⁹⁹ Kiszl úgy véli, hogy a könyvtár definíciója, amely szerint „*a könyvtári dokumentumok tervszerűen gyarapított (és apasztott), rendezett és feltárt, megőrzésre és használatra szánt gyűjteménye*” a 21. század elején csupán az alapfunkciók jelölésére alkalmazható.¹⁰⁰ A közkönyvtárakra kidolgozott modelljének alapján az egyes intézmények számos szerepet töltenek be a dokumentumközpontú, ingyenes szolgáltatások mellett: kiegészítő szolgáltatásokat nyújtanak, szociális szerepet vállalnak fel, közösségi térként működnek, részt vesznek a kulturális örökség megőrzésében, átörökítésében és archiválásában, valamint jelentős hozzáadott értékkel bíró, információalapú szolgáltatásokat is ellátnak.¹⁰¹

Az előző alfejezetekben felvázolt trendek is érzékeltetik, hogy a könyvtár szerepe folyamatosan változik. Az Amerikai Könyvtárszövetség 2015-ben indította az „*Átalakuló Könyvtárak*” (Libraries Transform) kampányát. Célja az volt, hogy formálja a közvéleményt: „*a könyvtárak idejétmúltak*” nézet helyett az terjedjen a köztudatban, hogy „*a könyvtárak elengedhetetlenek*”, illetve „*a könyvtárak közösségi központok: helyek, ahol olvasni, tanulni, alkotni lehet, és ötleteket, nézeteket megosztani másokkal, mindezt a könyvtáros és az általa biztosított információs források által.*”¹⁰² „*The E’s of Libraries*”, védjegy segítségével folytatott népszerűsítő kampányában öt területet (5 E’s) határoz meg, ahol a könyvtár értéknövelt szolgáltatást tud nyújtani a 21. század felhasználóinak. Ezek: az oktatás (Education), a foglalkoztatás (Employment), a vállalkozás (Entrepreneurship), a felhatalmazás (Empowerment) és az elköteleződés/bevonódás (Engagement), mindezt mindenhol (Everywhere) és mindenki (Everyone) számára.¹⁰³ A könyvtár szociális szerepét is egyre többen felismerik. Londonban például a hajdani diszlexiás diák, majd IT

⁹⁹ Uo. 24. p.

¹⁰⁰ KISZL Péter: Ki viszi át...? : A könyvtárak társadalmi felelősségvállalása a digitális korban. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 64. évf. 1. sz. (2017) 8. p. Forrás: <https://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/774/922> [Letöltés: 2017. május 15.]

¹⁰¹ KISZL Péter: Könyvtárak a közösségért – New Yorkban. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 61. évf. 9. sz. (2014) 316. p. Forrás: http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=5941&issue_id=563 [Letöltés: 2017. május 15.]

¹⁰² ROSA, Kathy (ed.): The State of America’s Libraries : a report from the American Library Association 2016. Chicago : American Library Association, 2017. 33. p. Forrás: <http://edition.pagesuite-professional.co.uk/html5/reader/production/default.aspx?pubname=&edid=9504d19a-94d3-4527-9d29-43520811c7dc> [Letöltés: 2017 július 20.]

¹⁰³ AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION: The E’s of Libraries. [elektronikus dokumentum] Forrás: <http://www.ala.org/advocacy/pp/e> [Letöltés: 2017. július 14.]

szakember Darren Taylor jelenleg hét közkönyvtárat irányít. A nem szokványos szakmai életút egyik pontján Taylor számítógépjavító műhelyt nyitott London déli részén, amely ökotudatos, egyben szociálisan érzékeny vállalkozássá nőtte ki magát: már nem csupán használt gépeket adtak-vettek, hanem számítógépes ismereteket, később önéletrajzírást is oktattak. 2011-ben kapcsolta össze vállalkozását a nehézségekkel küzdő kerületi könyvtárakkal. Az általa megálmodott és létrehozott könyvtárak egyfajta közösségi magként (community hub) működnek. A munkában 25 szakember és 120 önkéntes vesz részt. A szokásos kölcsönzésen kívül sportfoglalkozásokat és különböző kurzusokat is tartanak. Taylor mottója *„a library should be the community on your doorstep”*, azaz *„a könyvtár legyen egy közösség a küszöböd előtt.”*¹⁰⁴ A definíciókból és példákból azonban hiányzik a *„nyereség elérése mellett”* kitétel, hiszen a könyvtár gyakran olyan igényeket elégít ki, amelyek mögött nem áll reális fizetőképesség. Ha arra a kérdésre szeretnénk válaszolni, hogy tekinthetünk-e egy könyvtárra versenyképes üzleti vállalkozásként, akkor egyfelől ismerni kell az üzleti vállalkozás feltételeit:

- A szervezet önállóan képes megvalósítani a céljait, saját szempont szerint mérlegel és hoz döntést.
- Saját tevékenysége járul hozzá a túléléshez, a hosszú távú nyereséghez. Nem számíthat más személy vagy szervezet pénzügyi segítségére, hanem képes magát eltartani.
- Kockázatot vállal.
- Nyereségre törekszik.
- A szervezet valóságos piacon működik.¹⁰⁵

Másfelől szükséges definiálni a vállalati szintű versenyképességét, amely *„a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket a versenytársak termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandóak a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. Ezen versenyképesség feltétele, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli változások értékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra, a versenytársaknál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok*

¹⁰⁴ FORREST, Adam: This man is saving London's ailing libraries from closure. In: The Big Issue (15th February 2017) [elektronikus dokumentum] Forrás: <https://www.bigissue.com/interviews/library-community-doorstep/> [Letöltés: 2017. július 20.]

¹⁰⁵ CHIKÁN Attila: Vállalatgazdaságtan. Budapest : Aula Kiadó, 2008. p. 24–27.

teljesítésével.”¹⁰⁶ A felsorolt kritériumok alapján tehát a könyvtárak lényegében nem üzleti vállalkozások.

Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár (FSZEK) 2014–2020-as stratégiai tervében szereplő definíciói alapján: „A XXI. század könyvtára már nem pusztán kultúra- és értékközvetítő intézmény, hanem közösségi hely, ahol az emberek fogyasztók: olvasnak, tanulnak, szórakoznak, beszélgetnek és a kreativitás helye, ahol az emberek kreátorok: az információt újabb tartalmak létrehozására és saját kreativitásuk kifejezésére használják fel. Az előbbiként a könyvtár az élethosszig tartó tanulás és a társadalmi kapcsolatok színtere, az utóbbiként az (ön)kifejezés, a fejlődés, az együttműködés inspiráló helyszíne.”¹⁰⁷ Továbbá: a „XXI. század bibliotékája olyan intézmény, amely az ismeretekhez való hozzáférést a felhasználói igényeknek megfelelően, differenciáltan, az esélyegyenlőség alapkövetelményének eleget téve képes mindenki számára kínálni és biztosítani. Sokszínű kínálatához a felhasználó hagyományos és virtuális módon, időtől és távolságtól függetlenül juthat hozzá.”¹⁰⁸ A könyvtár a társadalmi szerepvállaláson kívül facilitátor szerepet tölt be a gazdasági növekedésben és értékteremtésben. Példaként a FSZEK jövőképében „a könyvtár a társadalmi növekedés, a gazdasági fellendülés és az egyéni érvényesülés támogató bázisaként” jelenik meg.¹⁰⁹ Az értéket pedig maga a fenntartói és felhasználói környezet határozza meg, ezért változatos lehet: az orvosi egyetemeken egy új gyógymód feltalálása, a művészeti egyetemeken egy kiemelkedő alkotás, zenei vagy színvonalas előadás, a gyógyszergyárakban egy új hatóanyag felfedezése, de lehetne tovább sorolni. A könyvtár tehát szakirodalmi és inspirációs forrás, egyben olyan hely, ahova szívesen járnak tanulni, feltöltődni és személyes kapcsolatokat ápolni. Dippold szerint a könyvtár lényege: „az információk rendezettségének és a dokumentumokhoz való hozzáférésnek a lehetőség szerinti legteljesebb biztosítása.”¹¹⁰ Mikulás hozzáteszi, hogy a könyvtár egyike a közjavaknak, a szolgáltatás biztosítására pedig törvény kötelezi, és nem a közvetlen felhasználói igény. Véleménye szerint meg kell teremteni a lehetőséget arra, hogy az adófizetők pénzén hatékony és a felhasználói

¹⁰⁶ CHIKÁN Attila: A vállalati versenyképesség mérése : Egy versenyképességi index és alkalmazása. Pénzügyi Szemle. 51. évf. 1. sz. (2006) 43. p.

¹⁰⁷ Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár: Informálni, integrálni, inspirálni : A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár stratégiai terve : 2014–2020. Budapest, Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár. 2014. 19. p.

¹⁰⁸ Uo. 21. p.

¹⁰⁹ Uo. 16. p.

¹¹⁰ DIPPOLD Péter: A könyvtárak változó szerepe az információs társadalomban. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 11. évf. 1. sz. 6. p. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00026/pdf/01konyvtarpolitika.pdf> [Letöltés:2014. március 10.]

igényeket optimálisan kielégítő könyvtárosi tevékenység folyhasson.¹¹¹ Ha a könyvtárra közjóként tekintünk, akkor Török nyomán a „közjó ügy értelmezhető, mint az értékeknek egy speciális, olyan módon végbemenő megvalósulása, amely elképzelhetetlen valamely rendezett társadalmon, kulturális rendszeren kívül.”¹¹² Hozzáteszi azt is, hogy elsődleges célja mindig a közösségi hasznosság, a közösség java.¹¹³ Kovács szerint olyan vonzata is van, hogy a kormány/kormányzás felelősséget vállal abban, hogy biztosítja – többek között – a kulturális javak hatékony és fenntartható védelmét, valamint továbbörökítését. Ennek alapját pedig az intézményi működés nyitottságában, átláthatóságában, az egyéni és közösségi jogok tiszteletben tartásában és számonkérhetőségében látja.¹¹⁴ Hozzáteszi azt is, hogy a közjó fogalma összefügg az emberi élet minőségével, azonban a fenntartható finanszírozás nélkül nehezen biztosítható. További kihívásként látja, hogy a pénzügypolitikát is erősen befolyásolja az aktuálpolitika, amelynek következményeként beszűkülhet a távlatos, stratégiai gondolkodás.¹¹⁵ Seale azt a felfogását ismerteti, amelyben a könyvtár mint közjó úgy jelenik meg, hogy teret biztosít szabad véleménynyilvánításnak és eszmecsereért, valamint az információhoz való hozzáférésnek, hogy a felhasználók informált állampolgárokká válhassanak. Ez pedig hozzájárul ahhoz, hogy a politikai ügyekben is racionális, demokratikus vitákat folytassanak.¹¹⁶

A könyvtár mint közjó, beépült a Chicago Public Library gyakorlatába is, ahol 2013-ban, egy féléves kísérleti program keretében vizsgálták, hogy az innovatív technológiai kezdeményezések hogyan építhetők be a könyvtár életébe. A „Maker Lab” nevű, innovációs laboratóriumban 3D-s szkennerek, videókamerák és játékszoftverek kaptak helyet. A felhasználók kipróbálhatták az ingyenes digitális szobrászprogramot, és a többi e-játékot is. A szórakozáson kívül vállalkozást segítő mentori program, a „CLP’s Geeks in Residence” is a kísérlet része volt: a Barack Obama újraválasztását elősegítő kampány

¹¹¹ MIKULÁS Gábor: Haszon, nyereség és hozam a könyvtárban. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 6. sz. (2007) p. 16–22. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00126/pdf/02muhelykerdesek.pdf> [Letöltés: 2012. január 9.]

¹¹² TÖRÖK Csaba: Közjó és moralitás. In: International Relations Quarterly. Vol. 4. No. 4. (Winter 2013) 2. p. Forrás: http://www.southeast-europe.org/pdf/16/dke_16_m_b_Torok-Csaba_Kozjo-es-moralitas.pdf [Letöltés: 2017. július 10.]

¹¹³ Uo. 3. p.

¹¹⁴ KOVÁCS Árpád: A pénzügyek és a közjó. In: LENGYEL Imre – NAGY Benedek (szerk.): Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása. Szeged : JATEPress, 2016. 15. p. Forrás: [file:///C:/Users/evaju/Downloads/kovacs_arpad___a_penzugyek_es_a_kozjo%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/evaju/Downloads/kovacs_arpad___a_penzugyek_es_a_kozjo%20(2).pdf) [Letöltés: 2017. július 23.]

¹¹⁵ Uo. 20. p.

¹¹⁶ SEALE, Maura: Compliant trust: The public good and democracy in the ALA's "core values of librarianship". In: Library Trends. Vol. 64. No. 3. (Winter 2016) 594. p. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1783939193?accountid=15870> [Letöltés: 2017. július 28.]

egykori tagjai vállalkozási ismereteket tanítottak a felhasználóknak teremhasználat fejében. A könyvtár tehát megtalálta a kapcsolódási pontot az üzleti világgal is.¹¹⁷

Kingmáék a New Yorkban működő magánegyetem, a Syracuse University kapcsán végzett kutatás során úgy határozták meg a közjót, hogy számos fogyasztó számára teremt értéket, és nem egyének számára árusítható. A felsőoktatási intézménynek 21.000 hallgatója és 1000 tanára van. A rangos egyetemen többek között építészetet, közigazgatást, vállalkozást és könyvtártudományt oktatnak. Éppen ezért a könyvtárnak meg kellett határozni, hogy a felhasználói számára mely értékek a legfontosabbak. A közjót meghatározta tehát a gazdasági, a környezeti és szociális érték is. Más szóval az, hogy a felhasználó mennyit hajlandó a szolgáltatásért fizetni, mennyi energiát sikerül megtakarítani, illetve mekkora presztízst jelent, hogy az egyetemnek nagyszerű könyvtára van.¹¹⁸ A költséghason elemzést is magába foglaló, 2010-es kutatás eredménye: a könyvtárat az adott évben 34,3 millió dollárra értékelték az oktatók és 42 millió dollárra a hallgatók. Ez azt jelentette, hogy a könyvtár által elköltött minden egyes dollárra 4,13 dolláros értékelés jutott. A szerzők következtetése az, hogy egy jól működő könyvtár kedvezően befolyásolja az egyetem presztízst, ezáltal a hallgatók jelentkezési kedvét, megtartását, az egyetemen folyó kutatást. Ennek eredményeként forrásszerzés során is kedvezőbb pozícióba kerülnek.¹¹⁹ Ugyanakkor Chikán rámutat, hogy a tudás alapú társadalomban az információs technológia fejlődése már kevés a tudásalapú gazdaság kialakulásához, mert kell hozzá az összegyűjtött és rendszerezett emberi ismeret. Éppen ezért véli úgy, hogy egyre hangsúlyozottabbá válik a „tudásipar”: a tudás előállításának és közvetítésének szervezetei és tevékenységei. Nonaka hozzáteszi, hogy egy olyan gazdaságban, ahol az egyetlen bizonyosság a bizonytalanság, a hosszan tartó versenyképesség egyetlen forrása a tudás. Amikor a piacok átalakulnak, és a versenytársak megsokszorozódnak, valamint egy termék egy nap alatt elavul, *„azok lesznek a sikeres vállalatok, amelyek folyamatosan teremtik és terjesztik a tudást. Ezek a tevékenységek pedig definiálják a tudásteremtő vállalatot, amelynek egyedüli tevékenysége a folyamatos innováció”*.¹²⁰ Ehhez kapcsolódik Boda

¹¹⁷ INKLEBARGER, Timothy: Brave New Library : Chicago Public Library embraces high-tech. In: American Libraries. [Elektronikus dokumentum]. (22nd November 2013) Forrás: <https://americanlibrariesmagazine.org/blogs/the-scoop/brave-new-library/> [Letöltés: 2017. augusztus 1.]

¹¹⁸ KINGMA, Bruce – McCLURE, Kathleen: Lib-Value : Outcomes, and Return of Investment of Academic Libraries, Fase III. ROI of the Syracuse University Library. In: College & Research Libraries. Vol 76. No. 1. (2015) 68. p. Forrás: <http://crl.acrl.org/index.php/crl/article/view/16402/17848> [Letöltés: 2017. augusztus 1.]

¹¹⁹ Uo. p. 74–75.

¹²⁰ NONAKA Ikujiro: The Knowledge-Creating Company. In: Harvard Business Review. (July–August 2007) Forrás: <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company> [Letöltés: 2014. július 30.]

megállapítása is, amely szerint a fejlett országok gazdaságában csökken az ipari termelés részesedése: az emberek egyre inkább informatikai, gazdasági, oktatási, egészségügyi és korszerű közigazgatási szolgáltatásokat fogyasztanak. Ezeknek előállításához komoly erőforrásallokáció szükséges. Továbbá a korszerű ipar és mezőgazdaság sem létezhet tudományos szolgáltatások nélkül, hiszen csak ezáltal biztosított a fejlődés. Ennek következtében csökken a nem anyagi szolgáltatások részaránya.¹²¹ Az Industry 4.0 korában a termelőeszközök és gépek digitalizálása által lehetővé válik, hogy a megrendelés változáshoz automatikusan igazodjon a termelés. Az intelligens gyárak legfontosabb dologi tényezői az intelligens gyártási rendszerek, valamint a műszaki tervezési módszerek és eszközök lesznek. Akik viszont a gyárat létrehozzák, azok a magasan kvalifikált szakemberek, akiknek tapasztalata és kreatív energiája felszabadul, ennek köszönhetően nyereséget hozó módon csoportosítható át, hiszen az adminisztráció és a rutinfeladatok nagy része már automatizált.¹²² Ez a folyamat pedig modellváltásra kényszeríti az egyes országok politikai vezetését. Magyarországi vonatkozásban Boda rámutat, hogy a váltáshoz alapvető a színvonalas oktatás. Ha ez nem valósul meg, akkor az alaptudás és az innováció lehetőségeit más országoknak engedjük át, *„ugyanakkor dühösek vagyunk a fejlettebb országokra azért, mert az általuk kifejlesztett nagyobb tudás tőkehozamát felszámítják...[...] Be kell ismerni: ha a tőke döntő formája a tudatban felhalmozódó immateriális tőke, a tudáshordozásra képes szürkeállományt kell elsősorban fejleszteni. Ha ezt nem tesszük, a lemaradás leszakadássá nő.”*¹²³ Chikán azt is előre jelzi, hogy *„a felsőoktatási intézmények e gazdasági keretben olyan jelentőségre tehetnek szert, mint a nagybirtokok a feudalizmusban vagy az szerelővállalatok a klasszikus kapitalizmusban.”*¹²⁴ A tudásteremtő szervezet Nonaka-, illetve Chikán-féle előrejelzése alapján a felsőoktatási könyvtáraknak jó esélyeik vannak, hogy tudásteremtő intézménnyé váljanak. Dippold azzal egészíti ki mindezt, hogy a könyvtáraknak alapvető érdekük is egyben, hogy a

¹²¹ BODA György: Mennyire tudásgazdaság egy iparcentrikus gazdaság. In: NOSZKAY Erzsébet (szerk.) : Községi tudások – tudásközösségek : Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben: a Magyar Tudományos Akadémia Gazdaságtudományi Bizottság Tudásmenedzsment Munkabizottságának III. számú gyűjteményes kötete 2012–2016. Budapest : N & B Kiadó, 2017. p. 21–30.

¹²² Industry 4.0. Forrás: <http://www.industry4.hu/hu/> [Letöltés: 2017. augusztus 1.]

¹²³ BODA György: Mennyire tudásgazdaság egy iparcentrikus gazdaság. In: NOSZKAY Erzsébet (szerk.): Községi tudások - tudásközösségek: Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben: a Magyar Tudományos Akadémia Gazdaságtudományi Bizottság Tudásmenedzsment Munkabizottságának III. számú gyűjteményes kötete 2012-2016. Budapest : N & B Kiadó, 2017. 29. p.

¹²⁴ CHIKÁN Attila: Vállalatgazdaságtan. Budapest : Aula Kiadó, 2008. p. 164–165.

legkorszerűbb ismereteket szolgáltatassák.¹²⁵ Alföldiné ugyanakkor hozzáteszi, hogy „nem könnyű a <<könyvtár egyenlő egyetemi tartalomgazda>> kompetenciáját elfogadtatni”, és rámutat arra, hogy a könyvtári ellátás nem piacképes, „gyakorlatilag nincs ára, a beiratkozási díj címen szedett hozzájárulás a ráfordításoknak csak töredékét fedezi, és mindaddig nincs lehetőség a költségeket fedező díjak megállapítására, amíg a fenntartók, a könyvtári és felsőoktatási ágazat ebben nem állapodnak meg.” Felhívja a figyelmet arra is, hogy maguk a könyvtárak is felelősek azért, hogy a könyvtári ellátás és a felsőoktatási képzés kapcsolata nem elég egyértelmű.¹²⁶ A DSZK–KME keretrendszer segítségével azonban feltérképezhető az is, hogy milyen módon jut el a könyvtár erre a kívánt szintre. Az esély megragadása azért is életbevágó, mert az információ és a tudás felértékelődése miatt fennáll az a veszély, hogy a versenyszféra szereplői elvihetik azokat a szegmenseket, amelyekből a könyvtárnak is haszna származna.

¹²⁵ DIPPOLD Péter: A könyvtárak változó szerepe az információs társadalomban. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 11. évf. 1. sz. (2002) 9. p. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00026/pdf/01konyvtarpolitika.pdf> [Letöltés:2014. március 10.]

¹²⁶ ALFÖLDINÉ DÁN Gabriella : Költségek és hasznok : könyvtár és/vagy tartalomgazda?. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 53. évf. 11–12. szám. (2006) p. 518-527. Forrás: http://tmt-archive.omikk.bme.hu/show_news.html?id=4566&issue_id=477.html [Letöltés: 2016. július 17.]

2.4. DSZK keretrendszer elméleti háttere

„Még a bizonytalanság sem tart sokáig a gyorsan változó világban.”¹²⁷

2.4.1. Előzmények

A stratégiai tervezés az 1970-es évektől vált a költségvetéshez hasonlóan a menedzsment egyik eszközévé. Idejétmúlt lett az a nézet, hogy *„nincs idő stratégiára. Ha elmulasztjuk a negyedévi számokat, akkor végünk. Számunkra a hosszútáv a rövidtáv.”* A 3–5 évre szóló stratégia kidolgozása során a vezetőknek újra kellett vizsgálniuk a cég alapvető premisszáit, feltételeit és a piaci környezetet, valamint fel kellett tenniük a következő kérdéseket: *„Milyen üzlet, ipar vagyunk mi?”* és *„Miért?”*. Az egyszerűnek tűnő kérdések segítették a fókusz megtalálását. Ezek után határozták meg a missziót, amely Kaplan alapján egy *„rövid kijelentés, állítás, jellemzően egy vagy két mondat, amely meghatározza, hogy miért létezik a szervezet, és mit ajánl, nyújt az ügyfeleknek, klienseknek.”* A szervezet missziója kijelölte a víziót, *„a tömör nyilatkozatot, közleményt, amely meghatározza egy szervezet közép és hosszú távú céljait.* A gyógyszeripari Novartis missziója például, hogy *„innovatív termékeket akarunk fejleszteni, és piacra vinni, hogy megelőzzük és gyógyítsuk a betegséget, hogy könnyítsük a szenvedést és javítsuk az életminőséget. Ugyanakkor a részvényeseinknek is szeretnénk jövedelmet biztosítani, valamint megfelelően jutalmazni azokat, akik gondolatot, ötletet és munkát fektetnek cégünkbe.”¹²⁸* A szervezetek alacsony teljesítményének oka gyakran az volt, hogy hiányzott az összhang a stratégia és a napi működés között. Az 1990-es években már számos vezető elégedetlen volt a stratégiai tervezéssel, mert gyakran nem rajzolódtak ki új irányok, cselekvési alternatívák, és a tervezet az íróasztal fiókjában végezte. Campbell véleménye szerint a célkitűzéseket gyakran összekeverik a stratégiával és a gyakorlati megvalósítással, ezért egy szervezet néha azt sem tudja, hogyan fogjon a feladathoz. Arra azonban már ő is felhívta a figyelmet, hogy a stratégia alapjának lényeges összetevője az értékteremtés lehetőségére való rálátás, éleslátás, amely ritkán keletkezik és nyilvánul meg

¹²⁷ NAISBITT, John: Megatrends : Ten new directions transforming our lives. New York : Warner Books, 1982. 48. p.

¹²⁸ KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P.: Mastering the management system. In: Harvard Business Review. (January 2008) p. 64–66. Forrás: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=519fb8bd-e149-4dac-92bc-5d7961fca940%40sessionmgr115&vid=0&hid=107> [Letöltés: 2015. szeptember 14.]

az értekezleteken, és nehezen kontrollálható.¹²⁹ Cohen ezt az összetevőt az abszorpciós képességnek, más szóval az értékteremtés egyik alappilléreinek nevezi. Ezen képesség által ismeri fel egy szervezet az új, külső információkat, amelyeket asszimilál és alkalmaz. Rámutat arra is, hogy ennek hiánya a fejlődés gátja lehet.¹³⁰ Lewin és szerzőtársai azzal egészítik ki mindezt, hogy a nagy szaktudású, tanult alkalmazottak jelenléte szükséges, de nem elégséges az abszorpciós készségek kifejlesztéséhez. Ahol olyan korlátok is jelen vannak, mint a hierarchikus szervezeti kultúra, a bürokrácia, illetve a túlszabályozott döntési folyamat, ott akadályokba ütközik az innovatív és rugalmas szervezetek kialakulása és fejlődése.¹³¹

Kogut a szervezeti tudást állítja a középpontba, amelynek két típusa különül el: információ és know-how. Kogut szerint az információ *„integrációvesztés nélkül átadható tudás, mivel ismertek azok a szintaktikai szabályok, amelyekkel az tudás dekódolható. Az információk tényeket, axiómákat és szimbólumokat tartalmaznak.”* Az információ tulajdonviszonyokat is kijelölhet. Az információs tulajdonviszonyok egyensúlyának kialakítása és megőrzése érdekében a cégek két adatsort tartanak fenn. Egyet külső, és egyet belső használatra. Az utóbbiak segítik az értékelést és a menedzseri (vezetői) döntéseket. Az adat ugyanakkor versenyértékkel is bírhat (felhasználói szokások mérésének eredményei). A know-how: *„felhalmozott – összegyűjtött gyakorlati készség, vagy tapasztalat, amely lehetővé teszi, hogy valaki egyenletesen és hatékonyan végezze munkáját.”* A kulcsszó a „felhalmozott”, amely azt jelzi, hogy a know-how tanulható és megszerezhető. Hasonlattal élve: a tudás mint információ: tervrajz, a know-how pedig egy „recept” – a lépéssorok leírása.¹³²

Az 1990-es évek elejére a világpiacon globális versenyharc alakult ki. A csúcstechnológiai szektorban, azon belül is a félvezetők és információtechnológiák, szoftverfejlesztő cégek voltak az elsők, akik új paradigmákat kerestek annak megértésére, hogy milyen módon

¹²⁹ CAMPBELL, Andrew – ALEXANDER, Marcus: What's wrong with strategy?. In: Harvard Business Review. Vol. 75. No. 6. (November–December 1997) 42. p. Forrás: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=ea6c9e-4fcd-4d51-96dc-9e75fb9c2412%40sessionmgr115&hid=101> [Letöltés: 2015. szeptember 14.]

¹³⁰ COHEN, Wesley M. – LEVINTHAL, Daniel A. : Absorptive Capacity : A new perspective on learning and information. In: Administrative Science Quarterly. Vol. 35. (1990) 128. p.

¹³¹ LEWIN, Arie Y. – MASSINI, Silvia – PEETERS, Carine: Microfoundations of Internal and External Absorptive Capacity Routines: In: Organization Science. Vol. 22. No.1. (2011) 92. p.

¹³² KOGUT, Bruce – ZANDER, Udo: Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. In: Organization Science. No. 3. (1992) p. 386–387.

lehet fenntartani a versenyelőnyt. Jól ismert cégek, mint az IBM vagy a Philips, a 90-es években a forrásalapú stratégiát követték. Ugyanakkor ez a stratégia gyakran nem elég ahhoz, hogy jelentős versenyelőnyt érjenek el. A globális piac nyertesei azok a cégek, amelyek időben és rugalmasan reagálnak a külső környezeti hatásokra, a menedzsment pedig képes hatékonyan koordinálni a munkafolyamatokat, valamint felmérni és áthelyezni a külső és belső kompetenciákat. Vállalati, gazdasági megfigyelők megfigyelései szerint azok a cégek, amelyek nagy mennyiségű értékes technológiát halmoznak fel, még nem biztos, hogy sok hasznos képességgel is rendelkeznek. Éppen olyan fontos a piaci érzékenység, vagyis a cég azon képessége, hogy az ügyfél igényeire reagálva, jól időzítve új, vagy jobb termékeket állít elő, illetve színvonalasabb szolgáltatásokat nyújt, mint a versenytársai, valamint a szervezetben magas szintű a tudásátadás. Egy szervezet piaci érzékenysége és a tudásátadás a tudásmenedzsment két specifikus platformja, amelyet nagyban befolyásol a piaci és technikai turbulencia.¹³³ Az általános orientáció változása maga után vonja a szervezeti tudásteremtés folyamatának újragondolását is. A szervezeti elméletet sokáig az a paradigma dominálta, amely szerint a szervezet egy olyan rendszer, amely információkat dolgoz fel és problémát old meg. Nonaka szerint ebben a szervezet statikus és passzív szerepbe kényszerül. Ugyanakkor, ha dinamikusan válaszol a környezeti változásokra, már nemcsak hatékonyan feldolgozza, hanem létre is hozza az információt és a tudást. A szervezeti tudásteremtés kulcsa az innováció, amely egy olyan folyamat, amelynek során a szervezet problémákat definiál, és kifejleszti a tudást, hogy megoldja azt.¹³⁴

Könyvtári párhuzamként Corral megállapítja, hogy a felhasználók igényének változása maga után vonja a könyvtárosok szerepének, feladatainak változását is. Ennek egyik feltűnő eleme, hogy az 1960-as évektől a 2010-es évek elejéig az alábbi elnevezéseket találta a szakirodalomban azokra a felsőoktatásban dolgozó könyvtárosokra, akik a felhasználókkal személyes vagy virtuális kapcsolatban állnak.¹³⁵

- Subject librarian = szakkönyvtáros

¹³³ LEE, Ruby P. – TANG Xinlin – GUO Xitong: Enhancing market responsiveness through knowledge transfer and knowledge codification : Evidence from foreign subsidiaries in China. In: International Marketing in Rapidly Changing Environments. (Published online: 20th August 2014) 3. p. Forrás: [http://dx.doi.org/10.1108/S1474-7979\(2013\)0000024005](http://dx.doi.org/10.1108/S1474-7979(2013)0000024005) [Letöltés: 2016. szeptember 14.]

¹³⁴ NONAKA Ikujiro: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In: Organizational Science. Vol. 5. No. 1. (February 1994) 14. p.

¹³⁵ CORRAL, Sheila: Capturing the contribution of subject librarians :Applying strategy maps and balanced scorecards to liaison work. In: Library Management. Vol. 36. No. 3. (2015) p. 223–234. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/LM-09-2014-0101> [Letöltés: 2016. január 12.]

- Liaison librarian = kapcsolattartó/összekötő könyvtáros: az egyetemi karok és a könyvtárak között. Gyakran látogatja a karokat, oktat, személyesen is beszámol az új dokumentumokról, rendezvényekről, lehet kérésekkel fordulni hozzá, amelyet majd tolmácsol a könyvtár vezetősége felé.
- Tutor librarian = könyvtáros oktató (nem könyvtáros tanár, nem iskolai könyvtáros)
- Subject consultant = szaktárgyi tanácsadó/ szaktanácsadó
- Information specialist = információs specialista
- Subject specialist = szaktárgy specialista / szakkönyvtáros
- Learning advisor = tanulási/tanulmányi tanácsadó
- Blended librarian = kevert (?) / kombinált (?) könyvtáros, aki hagyományos és új technológiai eszközöket egyaránt használ az információszerzés oktatása során: kurzusokat tart a könyvtárban személyes részvétellel, illetve online formában is.¹³⁶
- Embedded librarian = beépített (?), beágyazott (?) könyvtáros. Sokban hasonlít a kapcsolattartó könyvtáros munkájára, de van egy alapvető különbség: a beépített könyvtáros nem látogat, hanem az egyetem területén dolgozik, és ott segíti a hallgatókat, oktatókat.¹³⁷

Grosvenor felteszi a kérdést, hogy mi módon működtethető párhuzamosan a hagyományos és az elektronikus könyvtár. Mindkettőre szükség van, de ki biztosítja a működtetésükhöz szükséges pénzt? Megállapítja, hogy egy elektronikus könyvtár működtetéséhez különféle végzettségű emberek szükségesek, és ez nagy költséggel jár, továbbá a szervezeti kultúrát is nagyban befolyásolja. A könyvtárosoknak ezért újra kell képezniük magukat, hogy az új szolgáltatásokat biztosítani tudják a felhasználók számára. Figyelmeztet arra is, hogy a könyvtárakon kívül a számítógépipar és a távközlési vállalatok is szeretnék a fogyasztókat információval ellátni, valamint szórakoztatni. Ez komoly versenyhelyzet, azonban Grosvenor állítása szerint a könyvtárak mindig képesek voltak megválaszolni a technikai kihívásokat, legyen az a nyomdagép vagy a digitális nyomtatás.¹³⁸ Ugyanakkor a modern gazdasági racionalizmus megköveteli a könyvtáraktól, hogy elszámoljanak az általuk nyújtott szolgáltatásról és a költségekről, emiatt a könyvtárak is vizsgálják, elemzik a működésüket, és ha szükséges, változtatnak. A szerző szerint a könyvtárak életképessége a

¹³⁶ HUEY, Heather: The Blended Librarian. In: Public Services Quarterly. Vol. 5.No. 3. p. 199–200. Forrás: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15228950903054054?journalCode=wpsq20> Letöltés: [2017. augusztus 1.]

¹³⁷ Ezek a funkciók természetesen más fenntartók esetében (például vállalatok) is szerepet játszanak.

¹³⁸ V.ö. Saraswathi

jövőben azon múlik, hogy ezeket a tényezőket figyelembe veszik-e.¹³⁹ Az 1997-es megállapítás 2017-re sem változott. Amoah azzal egészíti ki, hogy mindehhez elengedhetetlen a munkatársak rendszeres tréningje, továbbképzése. Így biztosítható az egyes intézmények túlélése, hiszen igénybe vehetők azok az újonnan szerzett szervezeti szintű képességek, amelyek a megváltozott igények kielégítéséhez szükségesek.¹⁴⁰ A könyvtárosság nagy átalakuláson megy át, ezért szükséges elsajátítani új kommunikációs formákat is. Kumarék a marketingtechnikákban látnak olyan lehetőséget, amelyek segítenek megismertetni az újratervezett könyvtári szolgáltatásokat a 21. század felhasználóival.¹⁴¹

Ennek ellenére Angyal állítása szerint a legtöbb szakirodalom, amely a változásmenedzsmentet vizsgálta, olyan helyzeteket vett alapul, ahol a változást maga a szervezet kezdeményezte. Azonban egyre több az irányítatlan szervezeti változás: ebben az esetben a változás nem a szervezet önkéntes elhatározása nyomán valósul meg, hanem szervezeten kívüli tényezők okozzák. Legtöbbször gyökeresen, kedvezőtlenül befolyásolják a szervezet struktúráját, működését az eddig ismert menedzsmenteljárásokkal nem, vagy nem eléggé hatékonyan orvosolhatók.¹⁴² Ehhez kapcsolódik Horváthné könyvtárakra vonatkozó észrevétele: a változást ne krízisként vagy válságként éljük meg, hanem a szakma velejárójaként.¹⁴³ Volberda úgy véli, hogy a változtatás és stabilitás stratégiáinak konfliktusa ebben a helyzetben éleződik ki, hiszen egyszerre kell érvényesíteni a rendet és a kontrollt, miközben újítva, tanulva kell válaszolni a kihívásokra. A kiszámíthatatlan, felgyorsult környezeti változások során kockázatos a konvencionális, tradicionális menedzsment megközelítésekre alapozni, ehelyett a szervezeti rugalmasság fejlesztését kell a stratégiai tervezés részévé tenni.¹⁴⁴ Ehhez

¹³⁹ GROSVENOR, Mark: Reengineering library services for the digital age. In: APLIS.

Vol. 10. No. 4. (December 1997). 11. p. Forrás:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lxh&AN=136179&lang=hu&site=ehost-live>

[Letöltés: 2015. július 14.]

¹⁴⁰ AMOAH, Gloria Bosomtwi – AKUSSAH, Harry: Human Capital Development and Performance of Academic Librarians : Sam Jonah Library in Focus Library Philosophy and Practice. Vol. 1. (March 2017) 1.p. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1920223580?accountid=15870> [Letöltés: 2017. július 17.]

¹⁴¹ KUMAR, Amit – BHATT, R. K.: Contemporary issues and challenges of librarianship : Is marketing capable to run the show. In: International Journal of Information Dissemination and Technology. Vol. 4. No. 2. (2014) p. 155–158. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1707790999?accountid=15870> [Letöltés: 2017. július 17.]

¹⁴² ANGYAL Ádám: Változások irányítás nélkül. In: Vezetéstudomány. 50. évf. 9. sz. (2009) 5. p.

¹⁴³ HORVÁTH Zoltánné: Szemléletváltásaink – gyűjtemény- vagy szolgáltatásközpontú a modern könyvtár: néhány gondolat arról, hogyan értelmezzük válság- és krízishelyzeteinket?. In: Könyvtárvilág [elektronikus dokumentum]. 3. évf. 2. sz. (2015) Forrás: <http://mke.info.hu/konyvtarvilag/2015/05/szemleletvaltasaink-gyujtemeny-vagy-szolgaltataskozpontu-a-modern-konyvtar/2172/> [Letöltés: 2016. december 9.]

¹⁴⁴ VOLBERDA, Henk W.: Building Flexible Organizations for Fast-moving Markets. In: Long Range Planning. Vol. 30. No. 2. (1997) 169. p.

kapcsolódik Terrence-ék meglátása: ha egy vállalat erős, masszív értékekkel bír, akkor sokkal nehezebb a dolga, amikor a környezet gyorsan változik. A fontosnak tartott érték elavul, ugyanakkor – éppen az értéktisztelet miatt – nagyobb az ellenállás a változtatással szemben.¹⁴⁵ Továbbá óvva intenek a vállalati „szent tehenektől”, akik ritkán tesznek valamit, és azt szeretnék, hogy minden úgy működjön, ahogy addig. Ez a szemlélet csak akkor elfogadható, ha a vállalat történelmi víziója tökéletesen kompatibilis a jövőre mutató vízióval.¹⁴⁶ A pályán szerzett tapasztalataim, valamint spontán történetmesélésekből szerzett információk alapján ezeket a gondolatokat könyvtári kontextusban is érvényesnek tartom. Sugarman hozzáteszi, hogy a hagyományos, szekvenciális stratégiai megközelítést felváltotta a párhuzamos szemléletmód. Tehát a „*Hova menjünk?*” és a „*Hogyan jutunk oda?*” kérdésekkel nem egymás után, hanem egyszerre kellett foglalkozni a szervezet irányítóinak.¹⁴⁷ Egyszerre kell támaszkodni a szisztematikus és kreatív gondolkodásra, amely a lehetőségek feltérképezésében segít.¹⁴⁸ A sikerhez azonban szükséges a jó együttműködés a szervezet minden szintjén. A 2001-ben írásban foglalt „Toyota-módszer” alapelvei között szerepelt az egymás tisztelete, megértése és a kölcsönös bizalom, hiszen ezek biztosítják a folyamatos fejlődést, a döntést megalapozó tények felkutatását, és a megfelelő válaszlépést a környezeti kihívásokra.¹⁴⁹ A vezetői szakértelem és a döntésképeség szintén a váratlan és kritikus helyzetekben válik igazán jelentőssé. A környezeti tényezők ismerete, a kreatív alkalmazkodás, a gyors reakció és a kutatás-fejlesztés alapvető feltétel egy szervezet túléléséhez és a sikerhez. A mai gazdasági, nonprofit vagy költségvetési szervezetek számára a rendszerváltás, a globalizáció, az információtechnológia jelentett és jelent hasonló kihívást.

¹⁴⁵ TERRENCE, E. Deal – KENNEDY, Allan A.: Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life. Reading : Addison-Wesley, cop. 1982. 34. p.

¹⁴⁶ Uo. 55. p.

¹⁴⁷ SUGARMAN, Barry: Dynamic Capability Seen through a Duality–Paradox Lens : A Case of Radical Innovation at Microsoft. In: Research in Organizational Change and Development (10th October 2014) 145. p. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/S0897-301620140000022003> [Letöltés: 2015. szeptember 7.]

¹⁴⁸ BRYANT, Peter: Self-Regulation and Entrepreneurial Ambidexterity. In: Exploration and Exploitation in Early Stage Ventures and SMEs. Vol. 14. (October 2014) 16. p. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/S1479-067X20140000014001> [Letöltés: 2015. szeptember 28.]

¹⁴⁹ STEWART, Thomas A. – RAMAN, Anand P.: The HBR Interview : Katsuki Watanabe : managing for the long term : lessons from Toyota’s long drive. In: Harvard Business Review (July – August 2007) 76. p.

2.4.2. A DSZK-k fogalma

A DSZK-k fejlesztésének keretrendszere azon a felismerésen is alapul, hogy a stratégiai elmélet telítve van cégszintű stratégiai elemzésekkel, amelyeknek célja a versenyképesség fenntartása, azonban nem válaszolják meg, hogy néhány cég hogyan és miért tud versenyelőnyre szert tenni a gyorsan változó gazdasági környezetben.¹⁵⁰ Teece és társai ennek alapján dolgozták ki a **dinamikus szervezeti képességek** keretrendszerét. Megfogalmazásuk szerint „*a dinamikus szervezeti képesség az intézmény azon képessége, hogy – reagálva a gyors környezeti változásokra – integrálja, kiépítse és újrakonfigurálja a külső és belső kompetenciákat.*”¹⁵¹ Eisenhardték szavaival: „*a dinamikus képességek olyan előzetes szervezeti és stratégiai rutinok, amelyek által a menedzserek beszerzik, mozgósítják a forrásaikat, integrálják és újrakombinálják azokat. Ezek tulajdonképpen az evolúció és a kreativitás, az alkotás motorjai, amelyeknek segítségével kialakítják a versenyképesség új forrásait.*”¹⁵² A DSZK két definíciójában megfigyelhető, hogy azok a képességek kerülnek fókuszba, amelyekkel elérhető és megtartható a versenyképesség. A stratégiai tervezés fókuszába tehát két új aspektus kerül be. Az egyik a „**dinamikus**”, amely a képességek megújítására, amelyeknek segítségével egy szervezet a változó üzleti környezethez hatékonyan alkalmazkodni tud, és amelyhez szükségesek az innovatív válaszok, és kritikus tényező a jó időzítés. Mivel a technológiai fejlődés gyors, és a gazdasági környezet is gyorsan változik, ezért nehéz meghatározni a jövő piaci történéseit. A másik aspektus a „**képesség**”, amely a stratégiai menedzsment kulcsszerepét hangsúlyozza abban a vonatkozásban, hogy megfelelő módon tudjon adaptálni, integrálni és újrakonfigurálni belső és külső szervezeti készségeket, forrásokat, valamint a funkcionális kompetenciákat.

A dinamikus szervezeti képességeket kialakító konceptuális keretrendszer kulcslépése az, hogy felismerjük, beazonosítsuk és meghatározzuk azt az alapot, amelyre megkülönböztető, **karakterisztikus előnyök** építhetők ki. A karakterisztikus előnyök tulajdonságai, hogy **nehezen utánozhatók**, hosszú távon fenntarthatók és fejleszthetők. A dinamikus szervezeti képességek nem a vagyonmérlegben mutatkoznak meg, hanem a

¹⁵⁰ TEECE, David. J. – PISANO, Gary – SUHEN, Amy: Dynamic capabilities and strategic management. In: Strategic Management Journal. Vol. 18. No. 7. (1997) 510. p.

¹⁵¹ Uo. 516. p.

¹⁵² EISENHARDT, Kathleen – MARTIN, Jeffrey, A.: Dynamic capabilities : what are they? In: Strategic Management Journal. Vol. 21. (2000) 1107. p.

szervezeti struktúrában, amely elősegíti a hatékony tevékenységet. A vagyonmérlegben ennek eredménye látszik majd. Ám fontos annak ismerete, hogy egy adott cég tevékenységében mi a stratégiai, és mi nem. Teece és társai szerint *stratégiaiainak lenni annyit jelent, hogy az adott szervezet képességei a felhasználói szükségletek kielégítését szolgálják, van pénzforrás, egyedi, tehát a termékszolgáltatás árazásakor nem kell tekintettel lenni a versenyre, illetve nehezen utánozható, tehát a haszon megmarad.*¹⁵³ A dinamikus képességek koncepciója, mint koordinatív menedzsmenteljárás ajtót nyit a szervezetek közötti tanulás lehetőségére is, hiszen a tanulás egy szervezeten belül is ismétlésen, tapasztaláson és kísérleten alapuló folyamat, amely által egyes feladatok egyre gyorsabban, jobban elvégezhetők. Ez segít abban is, hogy egy cég új termékeket, szolgáltatásokat dolgozzon ki, és új lehetőségeket ismerjen meg. Egy szervezet kontextusában a tanulásnak számos karakterjegye figyelhető meg. Elsőként a tanulás magában foglalja mind az egyéni, mind a csoportos készségeket. Az egyéni készségek értéke a szervezet profiljától függ. A tanulási folyamatok lényegükönél fogva kollektívek, és nem csupán egyéni imitáción, illetve versengésen alapulnak (tanár–diák, mester–gyakornok), hanem a probléma megértését célzó kooperáción. A tanulás feltételezi a közös kommunikációs kódot, valamint koordinált kutatási eljárást. Másodsorban a tanuláson alapuló szervezeti tudás új tevékenységbe ágyazódva jelenik meg, vagy pedig egy új szervezeti logikában. Szerepet kapnak az úgynevezett rutinok is, amelyek az interakció olyan mintái, amelyek egy probléma sikeres megoldásához vezetnek. Ezek a rutinok a csoportos viselkedésben rejlenek, bár néhány szubrutin az egyes személy viselkedésében bújik meg.¹⁵⁴ A spektrum másik végén a magasabb szintű, úgynevezett metarutinok állnak, amelyek meghatározzák a rutinok általános és absztrakt célját, és a napi rutinokban mutatkoznak meg. A metarutinok cégspecifikusak, egyediek és megfigyelhetők, tehát reprezentálják a konceptuális alapot.¹⁵⁵ A tanulás gyakran próba, visszajelzés és értékelés folyamata, és olyan befektetés, amely jóval hosszabb távon érezteti hatását, mint azt gondolni lehet. A kompetenciákat, képességeket és a rutinokat nagyon nehéz helyettesíteni, hiszen nemcsak a technológia egyszerű átvételéről és az információátadásról van szó, hanem megszerzett tudásról, tapasztalatról is.¹⁵⁶ Sugarmanék rámutatnak, hogy a

¹⁵³ TEECE, David. J. – PISANO, Gary – SUHEN, Amy: Dynamic capabilities and strategic management. In: Strategic Management Journal. Vol. 18. No. 7. (1997) 516. p.

¹⁵⁴ Uo. 520. p.

¹⁵⁵ LEWIN, Arie Y. – MASSINI, Silvia – PEETERS, Carine: Microfoundations of Internal and External Absorptive Capacity Routines. In: Organization Science. Vol. 22. No. 1. (2011) 84. p.

¹⁵⁶ TEECE, David. J. – PISANO, Gary – SUHEN, Amy: Dynamic capabilities and strategic management. In: Strategic Management Journal. Vol. 18. No. 7. (1997) 523. p.

dinamikus képességek tehát a szokásos képességektől eltérően egyéniek, sajátosak, minden egyes vállalat esetében egyediek, és a vállalat történetében gyökereznek. Nemcsak a rutinokban, hanem az üzleti modellekben is visszatükröződnek, és nehezen ismételhetőek.¹⁵⁷ A fenti kijelentésből következik, hogy amennyiben ezeket a rutinokat és modelleket mégis másolni akarjuk, előtte meg kell győződnünk arról, hogy a saját szervezeti kereteken belül egyáltalán megvalósíthatóak-e. Elképzelhető, hogy hosszas vizsgálódás után egy intézmény nem él az utánzással vagy az adaptációval, mert az kontraproduktív. Nem véletlenül mondják a Toyotánál: „*Ahogy errefelé mennek a dolgok.*” Arrafelé: nem másol, és nem mindenhol.

Teece keretrendszerét eleinte számos szakirodalom elvont koncepcióként, zavaros, homályos fekete dobozként jellemezte, amely hemzseg a következetlenségtől. Collis kritikája szerint nem világos, hogy milyen mértékben értéknövelt ez a koncepció a már létezőkhöz képest, illetve mennyiben segítik elő a dinamikus szervezeti képességek a fenntartható versenyelőnyt.¹⁵⁸ Arendék ugyan elismerik, hogy a dinamikus szervezeti képességek elméletileg képesek megteremteni a fenntartható versenyképesség feltételeit, de hiányzik a koherens elméleti megalapozás, illetve nem támasztja alá elégséges tapasztalati eredmény, valamint nem világos a gyakorlati jelentőségük.¹⁵⁹

2.4.3. DSZK-k keretrendszere

Ezeket a kritikákat figyelembe véve, Pavlou és El Sawy pontosította a DSZK koncepcióját, és négy, egymástól elkülöníthető, ám egymással összefüggő képességet (3. ábra) azonosítottak be.¹⁶⁰

Érzékelési képesség

Pavlou és El Sawy szerint az érzékelés az a képesség, amely segíti meglátni, interpretálni és figyelembe venni a felmerülő kedvező lehetőséget. **Az érzékelési képesség első rutinja**

¹⁵⁷ SUGARMAN, Barry: Dynamic Capability Seen through a Duality–Paradox Lens : A Case of Radical Innovation at Microsoft: In: Research in Organizational Change and Development (10th October 2014) 145.p. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/S0897-301620140000022003> [Letöltés: 2015. szeptember 7.]

¹⁵⁸ COLLIS, David J.: Research note : How valuable are organizational capabilities. In: Strategic Management Journal. Vol. 15. (1994) 151. p.

¹⁵⁹ AREND, Richard J. – BROMILEY, Philip: Assessing the dynamic capabilities view : spare change, everyone?. In: Strategic Organization. Vol. 7. No. 1. (2009) p. 75–90. Forrás: DOI: 10.1177/1476127008100132 [Letöltés: 2015. szeptember 14.]

¹⁶⁰ PAVLOU, Paul. A. – EL SAWY, Omar. A.: Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. In: Decision Sciences. Vol. 42. No. 1. (2011) 241. p. Forrás: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e510acae-2d4f-4374-b8cc-7ce1c7b37ff5%40sessionmgr120&hid=112> [Letöltés: 2015. szeptember 7.]

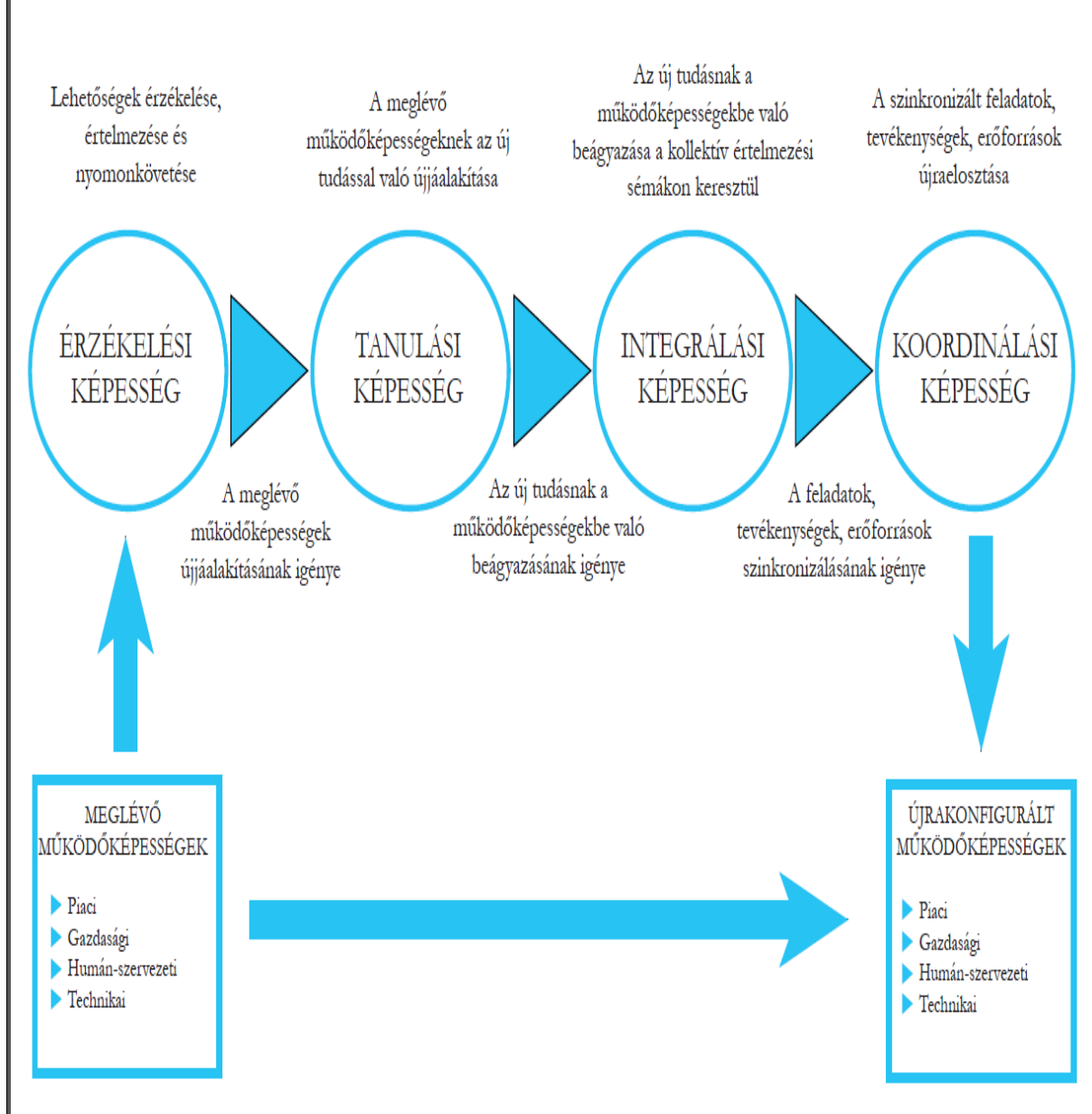
a fogyasztói igények beazonosítása alapján történő piaci információ generálása, tehát az ügyfél szükségleteinek beazonosítása, piaci trendek figyelése, piaci lehetőségek és veszélyek felismerése. A **második rutin a piaci információ terjesztése**. Ennek formája lehet az információ interpretálása, illetve események, fejlesztések, új lehetőségek feltárása. A **harmadik rutin a piaci információkra való reagálás**, amely azt jelenti, hogy a megszerzett piaci információt használják fel az új termékek és szolgáltatások fejlesztése során. Az érzékelés képessége tehát segíti a szervezetet, hogy átalakítsa a már létező működési képességét, és célzottabban tudnak reagálni az ügyfelek szükségleteire.¹⁶¹

Tanulási képesség

Egy szervezet tanulási képessége az a képesség, amely segítségével felfrissíti és aktualizálni tudja a már meglévő tudást, mégpedig úgy, hogy felhasználja az érzékelési képesség által megszerzett piaci információt. A termék és szolgáltatás fejlesztésének szükségessége maga után vonja, hogy a létező működési képességeket tanulás, új ismeretek, tudás és készségek által fel kell frissíteni. Így lesz képes a szervezet arra, hogy hatékonyan és eredményesen válaszoljon a piac kihívására. A tanulási képesség **négy rutinja a tudás megszerzése, a tudás asszimilálása a tudásközvetítés által, a tudás transzformációja** az innovatív megoldások és kreatív gondolkodás által, valamint **a tudás kihasználása** az új kezdeményezések folytatásával. Nemcsak a pszichológiában, hanem az üzleti világban is érvényes az érzékelési és tanulási képesség kölcsönössége, amely szerint a tanulás növeli a piaci lehetőségek érzékelésének képességét. A tanulási képesség megkönnyíti az újraszervezést, az innovációt és a kreatív gondolkodást is. A tanulás képessége tehát alapvető szerepet játszik a szervezet működési képességének fejlesztésében.

¹⁶¹ Uo. 243. p.

A DINAMIKUS SZERVEZETI KÉPESSÉGEK (DSZK-K) KERETRENDSZERE



3. ábra: A dinamikus szervezeti képességek (DSZK-k) keretrendszere¹⁶²

¹⁶² A 3. ábra forrása: CZINKÓCZI Sándor, F. – RÉVAI Tamás: Menedzsment módszerek alkalmazhatósága és dinamikus képességek az egészségügyben. In: IME Interdiszciplináris Magyar Egészségügy. 13. évf. 8. sz. (2014) p. 26–30., valamint PAVLOU, Paul. A. – EL SAWY, Omar. A.: Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. In: Decision Sciences. Vol. 42. No. 1. (2011) p. 239–273. Forrás: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e510acae-2d4f-4374-b8cc-7ce1c7b37ff5%40sessionmgr120&hid=112> [Letöltés: 2015. szeptember 7.]

Integrálási képesség

Az integrálási képesség az a képesség, amelynek segítségével egy szervezet beépíti az új tudást az új működési keretek közé. Az újjáalakítás az új források és vagyonok integrációjától függ. Teece felhívja a figyelmet arra is, hogy a szervezeti tudás az egyének tanulásából fakad, de fontos, hogy ne egyes személyhez kapcsolódjon: kollektív tudássá kell alakítani, hogy alkalomadtán vagy szükség esetén újraszervezzék a működési képességeket. Éppen ezért a tudás integrációját a dinamikus képességek egyik alapjának tekinti.¹⁶³ A képességek integrációját **három rutin segíti**. Első a **kontribúció**, amelynek során az egyéni inputok kombinálása zajlik le. Második a **reprezentáció**, a közös ismeretekből kialakított közös alap, amely segíti az új észlelési séma kifejlődését. A harmadik a **szinergia**, tehát a szervezet tagjainak együttműködése, amelynek segítségével az újjászervezett működési képességek rutinná válnak.¹⁶⁴

Koordinálási képesség

Koordinálási képesség az a képesség, amellyel a feladatokat, forrásokat, tevékenységeket szervezik és végrehajtják. A koordinálási képesség **első rutinja a feladatok és erőforrások összehangolása**. A **második rutin**, a **megfelelő személy** kinevezése a **megfelelő pozícióba** és a **megfelelő feladatra**. A **harmadik rutin** pedig a **közös tevékenységek** kialakítása. Fontos az integrálási és koordinálási képesség elméleti és gyakorlati megkülönböztetése. Az integrálási képesség a szervezeti szintű értelmezésre és megértésre fókuszál, a koordinálási képesség pedig az individuális feladatok és tevékenységek szervezésére. A koordinálási képesség működési képességek újjászervezésében játszik döntő szerepet. Egyrészt támogatja a szervezetet, hogy felismerje, összeállítsa, áthelyezze a forrásokat a piaci információk terjesztése alapján. Másrészt lehetővé teszi, hogy nagyobb eséllyel kerüljön megfelelő személy a megfelelő feladatra. Harmadrészt segíti a szervezetet, hogy tagjai a feladatokat és a tevékenységeket szinkronizálni tudják.¹⁶⁵

¹⁶³ TEECE, David J.: Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) performance. In: Strategic Management Journal Vol. 28. (2007) 1339. p. Forrás: DOI: 10.1002/smj.640 [Letöltés: 2015. november 6.]

¹⁶⁴ PAVLOU, Paul. A. – EL SAWY, Omar. A.: Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. In: DecisionSciences. Vol. 42. No. 1. (2011) p. 245–247. Forrás: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e510acae-2d4f-4374-b8cc-7ce1c7b37ff5%40sessionmgr120&hid=112> [Letöltés: 2015. szeptember 7.]

¹⁶⁵ PAVLOU, Paul. A. – EL SAWY, Omar. A.: Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. In: DecisionSciences. Vol. 42. No. 1. (2011) 246. p. Forrás: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e510acae-2d4f-4374-b8cc-7ce1c7b37ff5%40sessionmgr120&hid=112> [Letöltés: 2015. szeptember 7.]

2.4.4. A DSZK–KME keretrendszer könyvtári kontextusban

A DSZK-kkal kapcsolatos vizsgálatok már nemcsak a for-profit, hanem a költségvetési intézmények körében is elkezdődtek, mert egyes kutatók – hazánkban Czinkóczi – szerint a KME-k alkalmazása önmagában nem vezet minden esetben megoldásra, továbbá rendkívül fontos figyelembe venni, hogy a költségvetési intézményeknek, mint szervezeteknek a célja, missziója és feladata merőben más, mint a piaci szereplők.¹⁶⁶

A KME-kkel kapcsolatban Dee Leeuw két dologra hívja fel a figyelmet. Egyrészt, hogy alkalmazásuk legyen olyan mélységű, változatos és kiterjedt, hogy a környezeti zavarokat is kezelni tudja. Másrészt, rendkívül fontos az időzítés: a túl rövid reakcióidő káoszhoz vezethet.¹⁶⁷ Birnbaum hozzáteszi, hogy az 1950 és 1990 között kifejlesztett menedzsment innovációk adaptációjának mértéke egyre nagyobb mértékben növekszik a felsőoktatási intézmények körében is. Ezeket az innovációkat gyakran úgy alkalmazták, hogy nem vették figyelembe az intézmény adottságait. Az eleinte hatalmas lelkesedés később csökkent, végül nem került be a többi KME-k közé. Arra is felhívja a figyelmet, hogy néhány menedzsment innováció akkor kerül be ezen intézmények látóterébe, amikor a piaci szereplők éppen elvetik azokat.¹⁶⁸ A KME szakirodalom tanulmányozása során szembetűnő volt az egyes terminusok szerteágazó értelmezése. Erre a jelenséget Espino–Rodríguez szerzőpáros tanulmányában szereplő táblázat is jól szemlélteti, amely a szakkikkek feltárása során összegyűjtött 16 outsourcing definíciót tartalmazza. Ennek alapján Venturáék a külsős céggel való hosszú távú partnerkapcsolatot emelik ki. Harrigan a döntéshozatali aspektust hangsúlyozza. Quinnék, Hitt, Rotheryék, Robersonék, Gilley-ék, Campos, Bailey, McCarthy és Anagnostou, valamint Molék a megbízás, átruházás és akvizíció felől közelítik meg az outsourcing mibenlétét, Loh és Venkatraman a külső szolgáltató által biztosított erőforrásokra fókuszál, Blumberg, Greaver, Quélin és Duhamel pedig a szerződéskötés folyamatát tekinti a definíció meghatározó elemének.¹⁶⁹ Mindegyikből leszűrhető azonban, hogy az outsourcing során egy meghatározott cél

¹⁶⁶ CZINKÓCZI Sándor, F. – RÉVAI Tamás: Menedzsment módszerek alkalmazhatósága és dinamikus képességek az egészségügyben. In: IME Interdiszciplináris Magyar Egészségügy. 13. évf. 8. sz. (2014) p. 26–30.

¹⁶⁷ DE LEEUW, Acj – VOLBERDA, H. W.: On the Concept of Flexibility : A Dual Control Perspective. In: OMEGA-International Journal of Management Science. Vol. 24. No. 2. p. 131–132. (1995)

¹⁶⁸ BIRNBAUM, Robert: The Life Cycle of Academic Management Fads. The Journal of Higher Education. Vol. 71, No. 1. (January–February 2000) p. 1–3. Forrás: <http://www.jstor.org/stable/pdf/2649279.pdf> [Letöltés: 2013. július 6.]

¹⁶⁹ ESPINO-RODRÍGUEZ, Tomás. F. – PADRÓN-ROBAINA, Víctor.: A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. In: International Journal of Management Reviews. Vol. 8. No. 1. (2006) p. 49–70. Forrás: DOI: 10.1111/j.1468-2370.2006.00120.x [Letöltés: 2014. július 3.]

érdekében az egyik szervezet megbizsa a másikat, hogy végezzen el egy olyan tevékenységet, amelyet eddig ő végzett. Ennek oka az, hogy másik gyorsabb, hatékonyabb, jobb, olcsóbb, vagy akár mindegyik. Alapvető kritérium, hogy mindkét szerződő fél nyertesnek érezze magát hosszú távon is. A felszabaduló emberi, anyagi és pénzügyi forrásokat pedig az alaptevékenység fejlesztésére lehet fordítani.

A felvázolt jelenség kapcsán fontos tehát leszögezni, hogy munkámnak nem tárgya a KME-k definícióinak értelmezésére: a rendelkezésre álló KME meghatározások közül azt használok, amely leginkább utal a DSZK-k fejlesztésében betöltött szerepére. A következő alfejezetekben arra teszek kísérletet, hogy összekapcsoljam a két területet, és bemutassam a DSZK–KME keretrendszert, mégpedig könyvtári vonatkozásban. Pavlou és El Sawy DSZK keretrendszerébe illeszttem a KME-eket, és rávilágítok arra, hogy az egyes KME milyen módon hívhatja elő, illetve fejlesztheti az egyes DSZK-t. Az egyes KME-k definíciója után ábrák¹⁷⁰ és gyakorlati példák segítségével bemutatom, hogy milyen módon segítik az dinamikus képesség előhívását, illetve fejlesztését. Ahogy azt a bevezetőben is jeleztem, munkámban azokat a példákat¹⁷¹ használtam fel, amelyekben számomra egyértelműen beazonosítható volt a KME-k szerepe az egyes DSZK-k előhívásában és fejlesztésében.¹⁷² Ez természetesen nem jelenti azt, hogy más művekben a KME-k ezen szerepe ne lenne felfedezhető. A gyakorlati példák kiválasztása során elsődleges szempont volt, hogy azokat használjam fel, amelyekkel hipotéziseimet igazolni tudom. További szűrőt az aktualitás, valamint az újdonságérték jelentett. Ennek következtében a példák terjedelme jelentős mértékben eltérhet.¹⁷³ A 2.4.4.1. és a 2.4.5.5. alfejezetek között túlnyomó részben egy intézmény egy KME gyakorlatát mutatom be. A 2.4.7.3. alfejezetben a FSZEK szervezeti transzformációjának kérdését járom körül, amelyben különböző KME-k alkalmazásának széles skáláját szándékoztam bemutatni. Szeretném hangsúlyozni, hogy a DSZK–KME keretrendszer bemutatása egy kísérlet, amely lehetőséget ad arra, hogy mások szakirodalmi ismerete és tapasztalata által módosítható és bővíthető legyen.

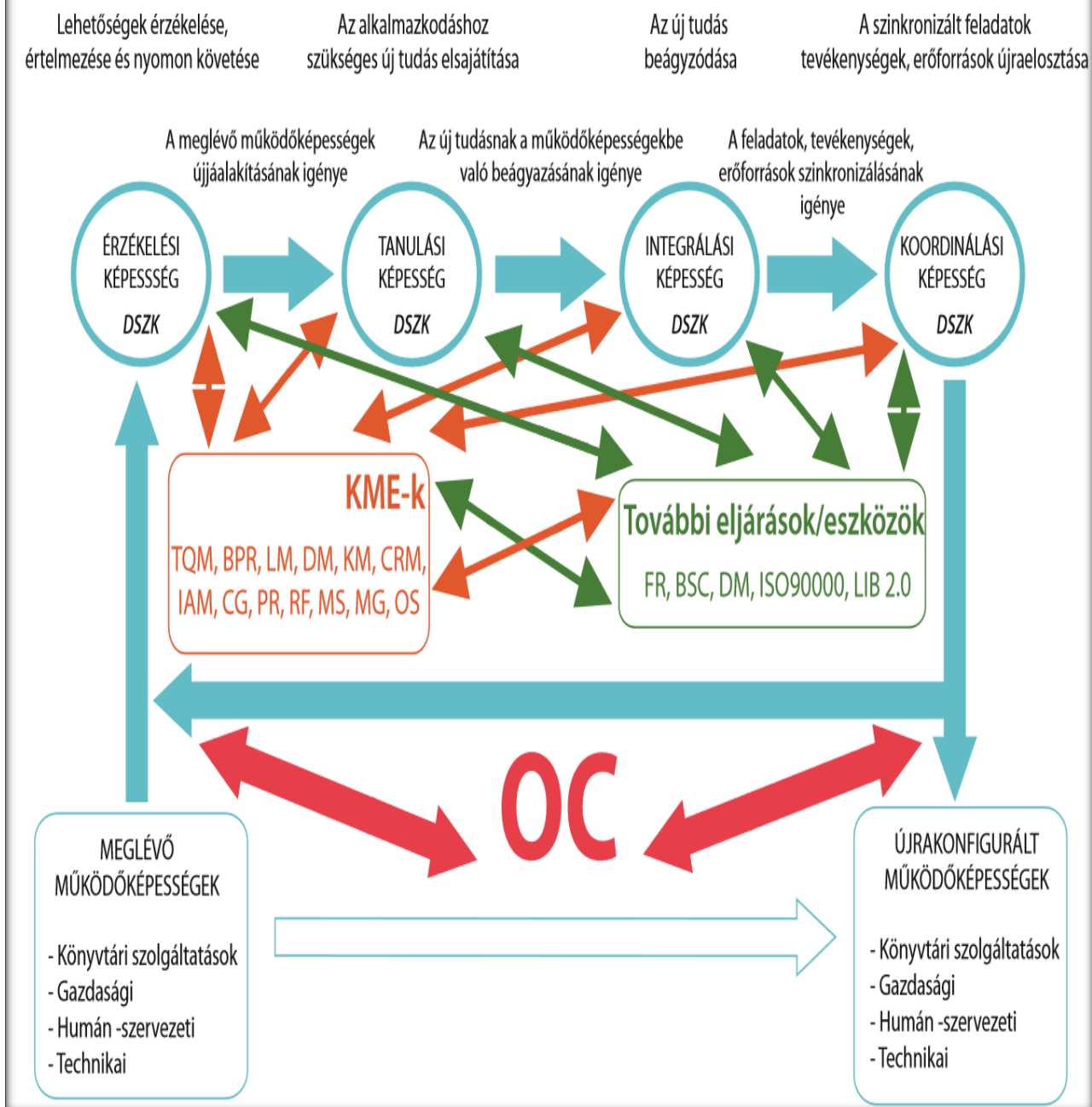
¹⁷⁰ Az 5. ábra forrása a lábjegyzetben teljes részletességgel megtalálható a 6–8; valamint a 11–22. ábrák forrása az 5. ábra forrásával megegyező, ezért terjedelmi megfontolás alapján az ábrajegyzék oldalszámára hivatkozom.

¹⁷¹ A példáknál megnevezett könyvtárak közül akkor tüntetek fel zárójeles rövidítést, ha a 2. hipotézis bizonyítása során a táblázatban felhasználom.

¹⁷² Források: hazai és külföldi könyvtári és versenyszféra szakirodalma (esettanulmányok, összefoglaló tanulmányok), kutatóintézetek, könyvtárak és könyvtári szolgáltatók weboldalai, könyvtárak nyilvánosan hozzáférhető dokumentumai, valamint saját kutatás során gyűjtött példák.

¹⁷³ Lásd: 2.4.4.3. CRM alfejezeten belül a Hyundai Card Libraries példája.

A DSZK-KME KERETRENDSZER KÖNYVTÁRI KONTEXTUSBAN



4. ábra: A DSZK–KME keretrendszer – könyvtári kontextusban¹⁷⁴

¹⁷⁴ A 4. ábra forrása: CZINKÓCZI Sándor, F. – RÉVAI Tamás: Menedzsment módszerek alkalmazhatósága és dinamikus képességek az egészségügyben. In: IME Interdiszciplináris Magyar Egészségügy. 13. évf. 8. sz. (2014) p. 26–30. valamint PAVLOU, Paul. A. – EL SAWY, Omar. A.: Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. In: DecisionSciences. Vol. 42. No. 1. (2011) p. 239–273. Forrás: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e510acae-2d4f-4374-b8cc-7ce1c7b37ff5%40sessionmgr120&hid=112> [Letöltés: 2015. szeptember 7.] alapján saját koncepció, Vranek Péter közreműködésével.

A DSZK–KME keretrendszer könyvtári kontextusban történő bemutatását a 4. ábrával szándékoztam szemléltetni. Kiindulási pontnak Teece koncepcióját, valamint Pavlou és El Sawy keretrendszerét használtam fel.

A könyvtár érzékelési képessége

Az ábra kiindulópontjában egy adott könyvtár meglévő működőképességei szerepelnek, amelyeket külső és belső ingerek egyaránt befolyásolnak. Ezek az ingerek érkehetnek a felhasználóktól, fenntartóktól, munkatársi visszajelzésekből, gazdasági és társadalmi trendekből egyaránt. A könyvtár érzékelési képessége ebben a kontextusban azt jelenti, hogy észrevegye, beazonosítsa és interpretálja ezeket, még hozzá úgy, hogy a kedvező lehetőségeket is meglássa benne. Például egy felsőoktatási intézményben rendszeresen záróra után keresnek fel a hallgatók a könyvtárat, mert a délelőtti időszakban gyakorlati képzésük van, utána a büfében tanulnak, ahol a székek kényelmesek, továbbá enni és beszélgetni is lehet. A könyvtár értelmezi ezeket az igényeket, és ennek alapján felülvizsgálja az eddigi szolgáltatást. A példánál maradva: szükséges tehát a hosszabbított nyitvatartás, a kényelmesebb bútorok, valamint a közös tanulásra alkalmas helyiségek, ámde pénzt nem biztosít a fenntartó.

A könyvtár tanulási képessége

Ebben a példában tehát nem maga az érzékelés képességek fejlesztésére kerül majd a hangsúly, hanem a tanulásra. Meg kell tanulni a fundraising lépéseit, hogy megteremtsük a szolgáltatásfejlesztéshez szükséges összeget. Ezen kívül marketing, CRM és PR ismeretek is szükségesek, továbbá a felhasználók és munkatársak érdekeinek hatékony képviselője. Ebben a szakaszban a motiváció alapvető, tehát egy vezetőnek humánerőforrásfókuszú KME-t (például coaching) is célszerű alkalmazni.

A könyvtár integrálási képessége

Az új képességek beépülése során alapvető, hogy a tudás kollektivizálódjon, amely könyvtárosok egyéni kontribúciójával lehetséges: ide tartozhat jelen esetben például a megszerzett marketing vagy fundraising ismeretek átadása. Ha ezek az elemek jól beágyazódnak, akkor az adott felsőoktatási könyvtárnak működési képessége számottevően javulhat.

A könyvtár koordinálási képessége

Az integrációs szakaszban a kollektív ismeretszerzés és átadás állt a középpontban, a koordinálási képesség szakaszában pedig az újratervezett könyvtári tevékenységek összehangolása, szinkronizálása. Az intézmény hatékonyságát és eredményességét az is befolyásolja, hogy az újonnan kialakított feladatkörökkel a megfelelő személyeket nevezzék ki. Nem célravezető tehát PR és fundraising feladatokat bízni egy alapvetően introvertált személyre, aki tudományometriai teendőkben, vagy más back office típusú könyvtári munkában rendkívül színvonalas munkát végez, de nem akar az előtérben szerepelni. A konfrontáció elkerülése végett el is vállalja, de a motiváltsága erősen csökken. Mindeközben a hallgatókkal, tanárokkal, kutatókkal és a gazdasági osztály munkatársaival közvetlen kapcsolatban álló és extrovertált munkatárs mellőzve érzi magát.¹⁷⁵ Ha a tevékenységeket megfelelően delegálják, nagyobb eséllyel valósulhat meg, hogy a könyvtár alkalomadtán vagy szükség esetén átszervezze a forrásait.

A folyamat ciklikusságát, valamint a DSZK-k és a KME-k kölcsönhatását jelzi az, hogy az újra konfigurált működőképesség pozitív hatással van az érzékelési képességére. Példáknál maradva, a könyvtárnak sikerült kialakítani egy „common learning” helyiséget, ergonomikus bútorokkal, a nyitvatartási idő pedig a délelőtti órákról áthelyeződött az esti időszakra. Ám ezen a szinten – az egyedi intézményi sajátosságokat figyelembe véve – tudatosan alkalmaz KME-eket, hogy az érdekelt felek igényeiről pontos információhoz jussanak: hívhatnak titokzatos olvasókat, és élhetnek a CRM adta lehetőségekkel. Ezeket figyelembe véve ismételten újratervezhetik a szolgáltatásokat. Például research coaching¹⁷⁶ alkalmakat ajánlanak fel. Az egyes KME-k gyakorlatilag mindegyik DSZK fejlesztésében szerepet játszhatnak, de a bemutatott példában nem soroltam fel minden KME-t, mert a következő alfejezetekben, az egyes KME-k bemutatásakor erre külön kitérek. Az ábrából kitűnik, hogy DSZK-k, valamint KME-k és egy adott könyvtár szervezeti kultúrája (ábrán OC) között is fennáll a kölcsönhatás. Éppen ezért meghatározó jelentősége van az adott intézmény által elfogadott értékrendnek, a munkahelyi légkörnek, valamint a vezetői stílusnak: kedvező feltételek esetén körültekintően alkalmaznak egy KME-t, amely pozitív hatással lesz a DSZK-kra, ez a szolgáltatások minőségére, végső soron pedig a felhasználói elégedettségre van döntő hatással.

¹⁷⁵ A felvázolt szituációhoz hasonló esetek gyakorlatban is előfordulhatnak.

¹⁷⁶ Konkrét gyakorlati példa: 2.4.4.2. fejezetben – Cambridge, Christ College

2.4.4.1. BPR (business process reengineering = üzleti folyamatok újjáalakítása)

A BPR a „meglévő vállalati folyamatok felváltása olyan új folyamatokkal, amelyek az informatika által nyújtott lehetőségekre épülnek.”¹⁷⁷ A BPR mindig a tervezésig megy vissza, és a tevékenységi láncolatokat teljes folyamatában vizsgálja, soha nem egy kiragadott részletet. A BPR a teljes folyamatot váltja fel, mégpedig az informatika kihangsúlyozott és kreatív alkalmazásával.¹⁷⁸ A BPR célja, hogy az ügyfelek számára kiváló terméket gyártson, vagy színvonalas szolgáltatást nyújtson, mert az ő elégedettségük biztosítja a szervezet fennmaradását.

Könyvtári példák

*A BPR legismertebb példái az online közös katalógusok használata. Az **Australian Bibliographic Network** funkciója hasonló a hazai MOKKA rendszeréhez. Az amerikai **Stanford University Libraries (STUL)** az ACQ folyamatok újjászervezése során 750,000 dollárt takarítottak meg úgy, hogy nem ment a gyorsaság és a minőség rovására. Hasonló lépések történtek az Ausztráliában működő **Queensland Griffith University** könyvtárában is, ahol a párhuzamos tranzakciók megszüntetése után a hatékonyság növekedését tapasztalták.*¹⁷⁹

University of Salford Information Services Division (USIS), UK

Az angliai felsőoktatási szektor jelentős változásokon ment át a 2000-es évek elejére: megjelent a verseny, és az elitoktatásról a tömegoktatás felé tolódott el a hangsúly. Ezeket a makrováltozásokat a könyvtárosoknak figyelembe kellett venni a mindennapok során is. Többek között rugalmasan kellett kezelni az eltérő tanulási stílusú hallgatókat, és meg kellett felelni a nyitvatartási időn kívüli információs igényeknek is. A BPR célja a szolgáltatás teljes körű átalakítása volt, amely kultúrsokként érte a munkatársakat, hiszen az üzleti szemlélet még nem volt jellemző a könyvtárban. Továbbá a munkatársak inkább tevékenységorientáltak voltak, mint ügyfélcentrikusak, és a technológiai ismeretek is hiányoztak. Ennek

¹⁷⁷ A betűszó feloldásai között szerepel a Business Process Redesign = vállalati/üzleti folyamatok újraformálása; Business Process Reengineering = vállalati folyamatok újjáalakítása.

¹⁷⁸ PATAKI Béla: Változásmenedzsment : oktatási segédlet. Budapest : Budapesti Műszaki Egyetem, 2004. 51. p.

¹⁷⁹ GROSVENOR, Mark: Reengineering library services for the digital age. In: APLIS.

Vol. 10. No. 4. (December 1997) 11. p. Forrás:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lxh&AN=136179&lang=hu&site=ehost-live>
[Letöltés: 2015. július 14.]

orvoslására tréningeket tartottak, ahol nem csupán technikai ismereteket nyújtottak, hanem igyekeztek kialakítani a marketingszemléletet is. A terv az volt, hogy a frontvonal munkatársai egyfajta diagnosztikai munkát végeznek, a szakértők pedig a második vonalból segítenek. Ez a megoldás egyrészt gyors problémamegoldást jelent, másrészt a munkatársak tapasztalatot szereznek mindkét területről, amely rugalmasságot és gyors reagálást eredményez.¹⁸⁰ A BRP elősegítette a marketingszemlélet kialakítását is: felismerték, hogy a könyvtár frontvonalában dolgozó kollégák a könyvtár kirakatának szerepét töltik be, éppen ezért fontos, hogy képzésükbe is beruházzanak. Nem elég, ha az automatizálás jelentősen megrövidíti az információszerzés idejét: a segítőkészség éppoly fontos. Jeal, a szerző a Vörös Királynő udvarához hasonlítja a könyvtárat: kétszer olyan gyorsan kell működni, hogy a szolgáltatás színvonalát fenntarthassák.

Center for Research Libraries (CRL)

A chicagói székhelyű kutatókönyvtári központ pontosan érzékelte, hogy a 21. század elején a tudásgazdaságnak meghatározó szerepe lesz, de lépéselőnybe a for-profit tartalomszolgáltatók, mint a Bloomberg vagy a Thomson Reuters kerültek. Az információs piacon tehát kisebb lett az intézmény szerepe. A digitalizálási hullám, valamint az online tudásteremtő és megosztó kezdeményezések, mint a Wikipédia és a Google, megragadta a felhasználók, köztük az egyetemi hallgatók figyelmét. Ennek ellensúlyozására a ProQuest és a Gale igyekezett megreformálni a könyvtárak számára kialakított gyűjteményeket: egyedi vagy ritka dokumentumokat is felvettek a kínálati listába, amelyet azután egyre dráguló digitális adatbázis formájában értékesítettek. További nehézséget jelentett, hogy a gazdasági válság és az amerikai politikában kialakult ideológiai konfliktus következtében jelentős forrásokat vontak el a felsőoktatási szektortól.¹⁸¹ Szükséges volt tehát átalakítani a CRL működését. Úgy döntöttek, hogy azzal a területtel kezdik, amelyben a legjobbak voltak: a mikrofilm szolgáltatás, hiszen a mikrofilmgyűjtemény nagyon jó alapot biztosított az intézmények közötti digitális forrásmegosztáshoz. Ennek alapján négy kulcsterületet határoztak meg: 1. Hírek, 2. Jog és kormányzás, 3. Mezőgazdaságtörténet, 4. Technológia és mérnöki tudományok története.

¹⁸⁰ JEAL, Yvette: Re-Engineering customer services: University of Salford information services division. In: New Library World. Vol. 106. No. 7/8. (2005) p. 352–362. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/03074800510608666> [Letöltés: 2016. január 12.]

¹⁸¹ V.ö. *Global Budget*

1. *Hírek: 2007 óta együttműködnek a NewsBank nevű archívummal, valamint annak leányvállalatával, a Readexszel, és elindították a „World Newspaper Archive” nevű online folyóiratarchívumot, amely jelenleg 1800 és 1922 közötti lapokat tesz digitálisan hozzáférhetővé. A minőségi tartalom és a fejlett digitalizálási technológia segítségével 2008-ban a latin-amerikai, a következő években a dél-ázsiai, majd a karibi terület korabeli híreit olvashatták a kutatók. A projektbe 4 millió dollárt fektettek a kutatókönyvtárak, az extrém pénzügyi megszorítások ellenére is.*

2. *Jog és kormányzás: 2010-ben a CRL partneri szerződést kötött a jogi egyetemek által alapított Law Library Microfilm Consortiummal (LLMC) abból a célból, hogy megőrizték és hozzáférhetővé tegyék a történeti jogi szövegeket. A partneri kapcsolatnak, valamint a digitalizálási technológiának köszönhetően, mind a CRL-nek, mind a jogi egyetemek könyvtárainak növekedett a tagsága, továbbá lehetővé vált, hogy egy felhasználó több könyvtár online szolgáltatásait is igénybe vegye.*

3. *Mezőgazdaságtörténet: a CRL 2011-ben egy sikeres pályázat eredményeképpen az Agriculture Network Information Centerrel együttműködve digitalizálja a mezőgazdasági gyűjteményeket. A modern technológia segítségével és a CRL koordinálásával az agrártudományi tagkönyvtárak hozzáférhetnek a világ mezőgazdasági információihoz.*

4. *Technológia és mérnöki tudományok története: A CRL szakirányú partnere 2012 óta a magánalapítású Linda Hall Library of Science, Engineering and Technology. A két intézmény összehangolja az emberi, anyagi és pénzügyi erőforrásait, amelynek köszönhetően 50.000 folyóirat tartalmát digitalizálták, amely lefedi az egyetemes tudománytörténet minden területét.¹⁸²*

¹⁸² REILLY, Bernard F.: The future of cooperative collections and repositories. In: Library Management. Vol. 34. No. 4. (2013) p. 342–351. Forrás: doi:<http://dx.doi.org/10.1108/01435121311328681> [Letöltés: 2017. július 18.]

Miskolci Egyetem Könyvtár, Levéltár, Múzeum: EHM

Az ODR kapcsán felsorolt indokok alapján tekinthető BPR-példának a szintén magyarországi EHM, amely közös keresőfelületen kezeli az Elektronikus Periodika Archívum és Adatbázis (EPA), a Humán Tudományi Tanulmányok és Cikk Adatbázisa (HUMANUS) és a Magyar Szakfolyóiratok Tartalomjegyzékeit (MATARKA). A TÁMOP 3.2.4. „Tudásdepó-Expressz” keretében 2009 és 2011 között megvalósuló szolgáltatás a folyóiratadatbázisok egy ponton való lekérdezését teszi lehetővé. Megvalósítása a Miskolci Egyetem Könyvtár, Levéltár, Múzeumhoz kötődik.¹⁸³ Az informatikai fejlesztések lehetővé tették, hogy a felhasználók gyorsabban és egyszerűbben juthassanak a humán tudományok területéhez kapcsolódó információkhoz a nagyságrendileg 2 millió bibliográfiai leírás és 20% teljes szövegű rekord közül.¹⁸⁴

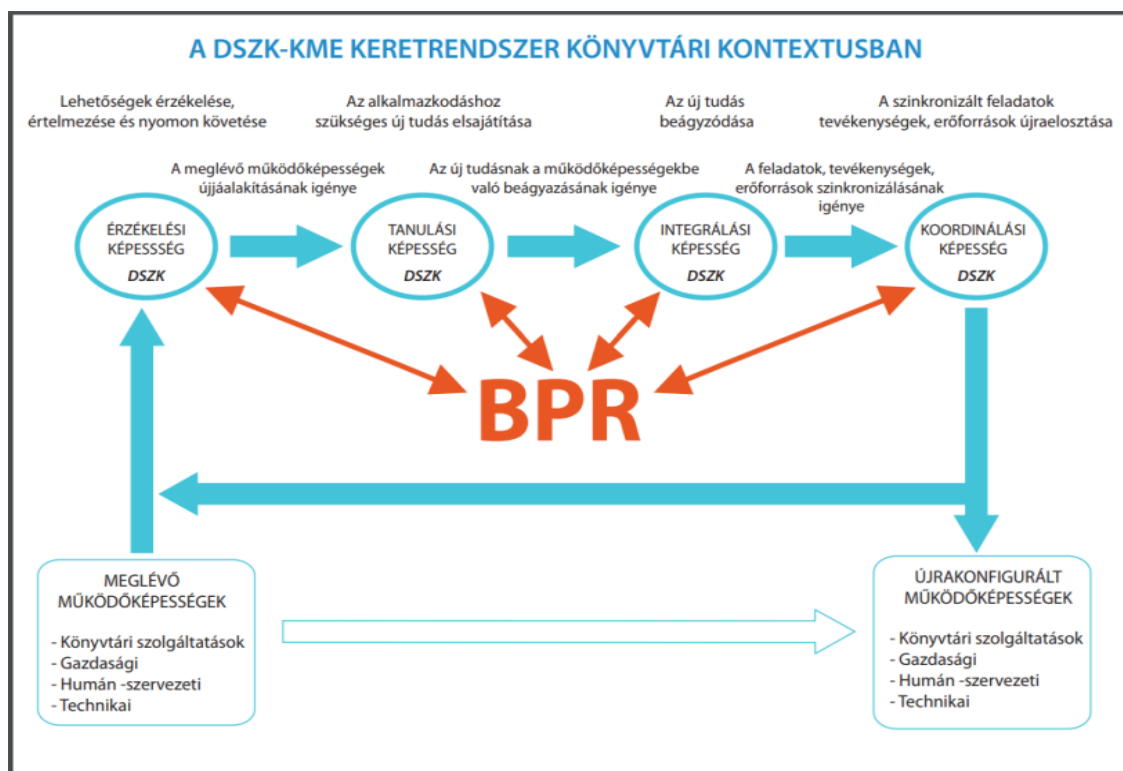
BPR a könyvtári DSZK-k fejlesztésében

Grosvenor olvasatában a digitális korszak tulajdonképpen az információ elektronikus tárolása és terjesztése. Ez az olvasat felfogható egy olyan külső ingernek, amelyet Grosvenor szerint a könyvtárak különböző módon értelmezhetnek. A negatív és konzervatív hozzáállású intézmények krízisnek, kihívásnak élik meg, a proaktív és pozitív nézetűek pedig lehetőségként fogják fel. (5. ábra) A proaktív hozzáállás javítja az **érzékelés képességét**, mert hamarabb ismeri fel a változó felhasználói igények beazonosítását, jelen esetben az információhoz való hozzáférés lehető legnagyobb szabadságát. Ennek következtében jutnak el ahhoz a felismeréshez, hogy a könyvtári gyűjtemények értékét a rendszerezett információkhoz való folyamatos hozzáférés – akár 7/24 formában – biztosítása növeli. Ez pedig megköveteli az integrált könyvtári rendszer (IKR) átalakítását. A megfelelően előkészített BPR alkalmazása ebben az esetben pontosan ezeket az igényeket elégíti ki. **A tanulási képességhez** kapcsolható Grosvenor azon megjegyzése, hogy a könyvtárosok mindig is újraterveztek, hiszen alkalmazkodni kellett a felhasználók és a fenntartók változó igényeihez.¹⁸⁵

¹⁸³ BURMEISTER Erzsébet: Az EHM (EPA-HUMANUS-MATARKA) közös kereső létrejötte. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 20. évf. 10. sz. (2011) 25. p. Forrás: http://epa.oszk.hu/01300/01367/00248/pdf/EPA01367_3K_2011_10_25-31.pdf [Letöltés: 2016. december 9.]

¹⁸⁴ Könyvtári Intézet: EHM (EPA-HUMANUS-MATARKA) közös kereső. Forrás: <http://ki.oszk.hu/content/ehm-epa-humanusa-matarka-k-z-s-keres> [Letöltés: 2017. március 19.]

¹⁸⁵ GROSVENOR, Mark: Reengineering library services for the digital age. In: APLIS. Vol. 10. No. 4. (December 1997) 11. p. Forrás: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lxh&AN=136179&lang=hu&site=ehost-live> [Letöltés: 2015. július 14.]



5. ábra A DSZK–BPR könyvtári kontextusban¹⁸⁶

Ebből a kijelentésből következik az is, hogy a könyvtárakban jelen volt a folyamatok újraszervezése az adott kor által biztosított technológiák által, csupán a „business” kitétel hiányzott belőle. Mivel a BPR során olyan feladatokat automatizálnak, amelyek végrehajtásához már nem szükséges az emberi közreműködés, a munkatársaknak új feladatköröket kell megtanulni, döntéseket kell hozni, felelősséget kell vállalni és javaslatokat kell tenni. Az **integrálási képesség** abban nyilvánul meg, hogy a könyvtárban dolgozó könyvtárosok és informatikusok megosztják tudásukat, tapasztalataikat, és együttműködve alakítanak ki egy olyan közös gyakorlatot, amelynek következtében ugrásszerűen minőségjavulás következik be a naprakész, rendszerezett információk, folyamatos szolgáltatások minőségében. A BPR **koordinálási képességre** gyakorolt hatása abban nyilvánul meg, hogy a közös gyakorlatból merítve pontosan meghatározhatóvá

¹⁸⁶ Az 5. ábra forrása: CZINKÓCZI Sándor, F. – RÉVAI Tamás: Menedzsment módszerek alkalmazhatósága és dinamikus képességek az egészségügyben. In: IME Interdiszciplináris Magyar Egészségügy. 13. évf. 8. sz. (2014) p. 26–30., valamint PAVLOU, Paul. A. – EL SAWY, Omar. A.: Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. In: DecisionSciences. Vol. 42. No. 1. (2011) p. 239–273. Forrás: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e510acae-2d4f-4374-b8cc-7ce1c7b37ff5%40sessionmgr120&hid=112> [Letöltés: 2015. szeptember 7.] alapján saját koncepció, Vranek Péter közreműködésével.

válnak a munkakörök, hogy mely feladatokat végeznek informatikusok, és melyeket a könyvtárosok. Grosvenor véleménye Mikulás munkájában is tükröződik.¹⁸⁷

2.4.4.2. Coaching

A „coaching” a sport világából származik. A „coach” eredeti jelentése „edző”, a „coaching” pedig maga az edzés folyamata. A terminust Timothy Gallwey használta először a sportpályán kívül. Gallwey a Harvardon hallgatott pszichológiát, emellett teniszedzőként dolgozott. Munkája során megfigyelte, hogy egyes versenyeken nem mindig azok győznek, akik fizikailag, technikailag jobban teljesítenek, hanem azok, akik mentálisan is felkészültek a győzelemre, elhárultak előlük a belső, pszichés, sikert akadályozó tényezők. Gallwey ennek alapján publikálta az *„Inner tennis player” (Belső teniszjátékos)* című könyvét, melyet aztán követett a *„Belső sielő”* és társai. A coaching mibenlétét a következőkben határozta meg: *„Kibontani, felszabadítani az emberekben rejtett lehetőséget, hogy maximalizáljuk a teljesítményüket.”*¹⁸⁸ John Whitmore egykori autóversenyző, később sportpszichológus, majd business coach azzal a hasonlattal él, amely szerint *„Makkok vagyunk, és mindegyikünkben ott rejlik a lehetőség, hogy pompás tölgyfák legyünk. Szükségünk van biztatásra, bátorításra, fényre, hogy nőni tudjunk, de a tölgyfaság már bennünk van.”*¹⁸⁹ A coaching célja, hogy feltárja, hol tart az ügyfél, hova szeretne eljutni, honnan indul, milyen lehetőségei vannak, és milyen lépéseket szándékozik tenni az ügy érdekében. Ez a life és a business coachingra egyaránt jellemző. Az utóbbi esetben a munkahelyi teljesítmény javítására fektetnek hangsúlyt.¹⁹⁰ A Nemzetközi Coach Szövetség (International Coach Federation – ICF) meghatározása alapján *„a professzionális coaching olyan szakmai kapcsolat, amely abban segíti az ügyfelet, hogy kiemelkedő eredményeket érjen el akár a magánéletében, akár a munkájában, vagy a szervezetben, ahol dolgozik. A coaching folyamat során az ügyfél elmélyíti tudását, növeli teljesítményét, és mindezek eredményeként javul az életminősége.”*¹⁹¹

¹⁸⁷ MIKULÁS Gábor: Újjáalakítás /reengineering/ információs és könyvtári szolgáltatásokban In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 44. évf. 6. sz. (1997) p. 220–227. Forrás: http://tmt-archive.omikk.bme.hu/show_news.html?id=2171&issue_id=61 [Letöltés: 2012. december 10.]

¹⁸⁸ WHITMORE, John: Coaching for performance. London : Nicholas Brealey Publishing, 2009. 10. p.

¹⁸⁹ Uo. 11. p.

¹⁹⁰ Uo. p 54–57.

¹⁹¹ INTERNATIONAL COACH FEDERATION: Code of Ethics. Forrás: <http://www.coachfederation.org/about/ethics.aspx?ItemNumber=854&navItemNumber=634> [Letöltés: 2014-02-09]

Könyvtári példák

Saját kutatás: Christ's College Library (CCL), Cambridge: coaching szemléletű vezetés

2014 májusában lehetőségem nyílt arra, hogy tanulmányozhassam Cambridge-ben, a Christ's College Libraryben folyó munkákat. Ezek közé tartozott a retrospektív katalógizálási feladatok koordinálása. 2014. május 20-án zajlott le egy munkamegbeszélés, amelyet Ms. Amelie Roper, a könyvtár vezető munkatársa koordinált, és amelynek során határozottan megjelentek a coaching elemei, annak ellenére, hogy Ms. Roper utólag jelezte: hallott a coachingról, de nem alkalmazza.

Az 1561-ben alapított egyetemen irodalmi, természettudományi, történelmi és jogi képzés folyik. A könyvtár 825 m² területen helyezkedik el, és 1500 egyetemi polgárnak nyújt információs szolgáltatást. Állománya 80.000 nyomtatott könyvből, mintegy 3000 CD-ből és videóból áll. Speciális gyűjteményei az intézménytörténet és a régi könyvek tára. A látogatásom idején a könyvtár egyik vezető munkatársa Ms. Roper volt, aki zenei tanulmányokat folytatott. Vele együtt négyen dolgoztak teljes munkaidőben tájékoztatóként. Szakirányuk a zene, az irodalom és az antropológia. Könyvtári végzettséget MA szakon szereztek. Dolgozott továbbá két rész munkaidős, pályakezdő kolléga, akik a formai és tartalmi feltárást végezték, valamint két önkéntes nyugdíjas egyetemi tanár, akik eredetileg a visszaosztásban segítettek, de részt vettek az adatbázisok használatának oktatásában is.

A fentebb jelzett megbeszélés tárgya az volt, hogy az újonnan szerzeményezett tételeken kívül kétezer, 16–17. századi könyv vár még feltárássra, ám kitűzték célul, hogy október végéig végeznek a munkával. A körülmények vizsgálata során Ms. Roper rámutatott arra, hogy feldolgozókat nem tudják teljes munkaidőben foglalkoztatni, hiszen mindenki tanul. Ezek után az ötletbörze (brainstorming) következett. Felmérték a lehetőségeket és a hozzá rendelhető segítséget. Különböző elképzelések születtek: például, hogy bezárják a könyvtárat, és mindenki katalógizál, vagy alkalmi munkásokat vesznek fel, de mindkét javaslatot elvetették. Egyrészt azért, mert az egyetem polgárainak szüksége van a szolgáltatásokra és az elmélyült tanulást biztosító csendes helyre. Alkalmi munkásokat betanítani a régi könyvek feltárása, szintén nem életszerű. Viszont ezek az ötletek felvetették azt az igényt, hogy az említett munkát úgy kell színvonalasan elvégezni, hogy a

szolgáltatás napi menetét ne akadályozzák. Segítségként rendelkezésre állt a közös katalógus, amely mintául szolgál a helyi formai feltáráshoz. Ekkor merült fel az outsourcing mint megoldás. Ms. Roper megkérdezte a többieket, hogy milyen szerepet vállalnak ebben a projektben. Abban egyeztek meg, hogy outsourcing esetén a két állandó munkatárs útmutatást nyújt a megbízott cég könyvtárosi végzettségű alkalmazottjainak, hogy melyek a formai feltárási helyi követelményei. Ezenkívül ők végzik el a tartalmi feltárást is. A megbeszélés azzal zárult, hogy a legközelebbi alkalomra (egy héttel később) mindenki utánanézz a lehetséges külső szolgáltatóknak. Az következő megbeszélésre megszületett a munkatársak döntése: az önkénteseket tanítják be, akik a weblap gondozásába is besegítenek.

Coaching szempontól a GROW (fejlődés, növekedés) modell volt megfigyelhető az esemény során, amelynek első lépése a cél (G-goal) meghatározása. Itt különbséget kell tenni a végső cél (final goal), illetve az odavezető út (process goal) között. Ezek után ellenőrizni kell, hogy a valóság (R-reality) mennyiben segíti elő a végső célt, illetve szükséges-e a módosítás vagy újratervezés. A sorrend rendkívül fontos: ha világos, egyértelmű a célunk, akkor a valóságvizsgálat során motiváltabbak maradunk, és az opciók (O-options) vizsgálata során kreatívabb ötletek is eszünkbe jutnak. Ellenben a valóságból kiindulva nagy a valószínűsége annak, hogy győzni fog az „ezt úgysem lehet megcsinálni” álláspont, és kevésbé lesznek inspirálóak a célok is. Ha mindez összeállt, akkor konkrétan meghatározható, hogy mi a teendő, mi a határidő, ki hajtja majd végre (W-what when, by whom, will).¹⁹²

A Christ's College Cambridge Library osztályvezetője tehát olyan akcióttervet dolgozott ki, amely a GROW modellre jellemző: bevonta a munkatársakat, tehát közösen határozták meg a célt, megvizsgálta a helyi adottságokat és kiválasztották a járhatónak tűnő megoldást, illetve határidőt is kitűztek. Eltávolították a felmerülő akadályokat. Bevonták az alkalmazottakat az őket érintő döntésekbe, így jobb lett a munkahelyi hangulat, a kollégák úgy érezték, hogy munkájuk fontos, szavuk, véleményük számít. Ez pedig hozzájárult a színvonalas szolgáltatáshoz.¹⁹³

¹⁹² WHITMORE, John: Coaching for performance. London :Nicholas Brealey Publishing, 2009. 55. p.

¹⁹³ JUHÁSZ Éva: Makkokból tölgyfákká nőni: a coaching és alkalmazása egy cég és egy könyvtár gyakorlatában. In: Könyvtári figyelő. 25. évf. 3. sz. (2015) p. 316–318.

Union University Library (UniLib) (Jackson – Mississippi állam)

Melissa Moore research coachként dolgozik az egyetem könyvtárában, és 4200 hallgatót szolgál ki. Előtte 1992-től két évtizeden keresztül referenzs könyvtárosként működött, továbbá részt vett a kölcsönzésben, és a felhasználóképzés keretében „bibliográfiai instrukció” nevű tantárgyat oktatott. A 2010-es évek elején a munkája hasonló volt: együttműködött az egyetem karaival, szemmel tartotta a nyomtatott és digitális gyűjteményt. Alkalmazott online eszközöket is azok számára, akik nem tudtak személyesen a könyvtárba jönni, illetve nem szívesen kértek segítséget. Ebből alakult ki fokozatosan az a gyakorlat, hogy nem az asztal mellett tájékoztattott. Személyre szólóan, gyakran számítógép előtt segítette a felhasználókat az információ keresésében: ennek során közösen dolgozták ki, hogy melyek a helyes kulcsszavak, hogyan kell feltenni a kérdést, és melyik adatbázis a megfelelő forrás. Ennek ellenére kollégájával együtt azt tapasztalta, hogy a könyvtár által kínált minőségi információs források, valamint a szolgáltatások iránt egyre kevesebb az igény. Továbbá abban is megegyeztek, hogy hosszú távon a felhasználók érdekét szolgálja, ha saját maguk végzik a kereséseket, de erre rá kell őket vezetni. Ennek alapján elhatározták, hogy „research coach” lesz a nevük, annál is inkább, mert mindketten szereztek képzést ezen a területen. Vallották, hogy a „coach nem rúgja helyetted a labdát, hanem rávezet arra, hogyan rúgd, hogyan véd, és utána játékba állít.”¹⁹⁴ A könyvtárigazgató támogatta az elképzelést. A szolgáltatás népszerűsítését segítették a marketingeszközök is: a kreatív csoport logót tervezett, amely megjelenik a könyvtár weboldalán. Azóta a felhasználók egyéni időpontot kérhetnek: egy-egy alkalom átlagosan 30–40 perces, de előfordul, hogy tovább is eltart. A hirdetéseket viszont megszüntették, mert olyan sokan éltek a lehetőséggel, hogy alig győzték a munkát: ez hetente nyolc alkalmat jelentett. Ms. Moore és kollégája sikerként könyveli el az eredményt, amelyet a hallgatói bejegyzések is alátámasztanak: „Izgultam, amikor először léptem be [a könyvtárba], de látom, hogy mennyi forrás áll a rendelkezésre. Kösz!” „A könyvtárosok ijesztőek tudnak lenni, de a research coach-ok csodálatosak.”¹⁹⁵

¹⁹⁴ MOORE, Melissa: What's in a name? : Becoming a coach in a university library. In: College & Research Libraries News. Vol. 74. No. 3. (2013) 152. p. Forrás: <http://crln.acrl.org/content/74/3/152.full.pdf+html> [Letöltés: 2015. július 8.]

¹⁹⁵ Uo. 153. p.

University Library of Kupio (LibK)

A finnországi University Library of Kupio esete is példázza, hogy a coaching alkalmazása segíti a szervezeti változásokkal együtt járó feszültségek leküzdését, illetve a munkatársak elköteleződését. Az 1990-es évek években kezdődött a finn felsőoktatás, közigazgatás és közszolgáltatások radikális szerkezetátalakítása, ennek keretében a for-profit szféra gyakorlatainak alkalmazása. Az egyetem könyvtárosainak új készségeket kellett elsajátítani, hiszen radikálisan megváltoztak a feladataik. Már nem elegendő az elvárt szakirányú ismeret: modern menedzsernek, hatásos marketing specialistának és kiváló PR szakembernek kell lenni. Ezen kívül biztosítani kellett, hogy a tacit tudást is átadják a tapasztalt kollégák. Ezek a körülmények, valamint a technikai fejlődés felgyorsulása vezetett oda, hogy az intézmény 2010-ben úgy döntött: a coaching az új, szisztematikus humánerőforrás menedzsment része lesz. A könyvtár által kidolgozott új szisztéma a négy akciószintet és a hozzájuk kapcsolódó módszereket tartalmazza. A szervezetek közötti szint módszerei közé került a Benchmarking, a tanulmányi látogatások, valamint a hálózati csoportok és intézmények közötti munkacsoportok működtetése. Szervezeti szinten az volt a stratégiai menedzsment része, hogy aktívan részt vesznek az egyetemi munkacsoportokban. Csoport szinten a munkamódszerek kialakítását oldották meg, illetve a teamek önálló működését. Személyi szinten történt a vezetők tréningje, és az egyéni fejlesztések. A coaching itt kapott szerepet: segítségével feltérképezték az egyéni készségeket, és áttekintették a fejlesztési lehetőségeket. Ennek eredményeképpen a könyvtár munkatársai tudatosabban végezték a munkájukat, nagyobb felelősséget vállaltak, ezáltal a munkahelyi kommunikáció is számottevően javult.¹⁹⁶

A példák alapján elmondható, hogy a coaching beépíthető a tanulás, a teljesítménymenedzsment, illetve a vezetői készségek kialakításának folyamatába is. Segít a pozitív kommunikáció kialakításában is. McMillan hívja fel a figyelmet azokra a kutatási eredményekre, amelyek szerint sokkal többet gondolkozunk azon, hogy milyen problémát lehet megoldani, és mi romolhat el, mint azon, hogy mi volt sikeres. Ennek eredménye akkor mutatkozik meg, amikor a munkatársak a jót keresik a másokban, és segítik egymást

¹⁹⁶ SAARTI, Jarmo – JUNTUNEN, Arja: Bringing out the best of everyone. In: Library Management. Vol. 32. No. 8/9. (2011) p. 579–588. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/01435121111187932> [Letöltés: 2015. július 8.]

a fejlődésben.¹⁹⁷ A coaching alkalmazása elősegíti a proaktív szemlélet kialakítását is, amely szükséges ahhoz, hogy a felhasználói igények változása ne csupán kihívást, hanem lehetőséget jelentsen. A megfelelőképpen motivált könyvtárosok kulcsszerepet játszanak a fenntartható, egyben folyamatosan fejlődő, egyénre szabott könyvtári szolgáltatások kialakításában.

Coaching (ábrán használt rövidítés CG) a könyvtári DSZK-k fejlesztésében

A BPR kapcsán Grosvenor szavaiból is kiderül, hogy a pozitív hozzáállás segít, hogy a krízishelyzetet lehetőségként lássuk meg. Az egyes könyvtárat eltérő beosztású, korú és motivációjú munkatársak alakítják, amelynek figyelembevétele alapvető az egyes KME-k bevezetése és alkalmazása során, hiszen „*jobban teljesítek, ha akarom, mint ha muszáj.*”¹⁹⁸ Metz szerint a coaching jelentősége azért is megnőtt, mert a vezetőknek hektikus környezetben kell folyamatosan biztosítani a könyvtár hatékony és gazdaságos működését, valamint a 21. század felhasználóinak folytonosan változó igényeit. Ehhez olyan ismeretek elsajátítása szükséges, amely számos költségvetési intézmény vezetőjének kívül esik a komfortzónáján.¹⁹⁹



6. ábra: A DSZK–CG könyvtári kontextusban²⁰⁰

¹⁹⁷ MacMILLAN, Margaret: A „Coach Approach” to Staff Engagement. In: Partnership : the Canadian Journal of Library and Information Practice and Research. Vol. 6. No. 2. (2011) p. 1–9.

¹⁹⁸ WHITMORE, John: Coaching for performance. London : Nicholas Brealey Publishing, 2009. [58]. p.

¹⁹⁹ METZ, Ruth: Coaching in the Library. Chicago : American Library Association, 2011. i–xiii. p.

²⁰⁰ A 6. ábra forrását lásd: p. 248-249.

A coach objektív kívülállóként ismerteti fel a vezetővel saját rejtett képességeit, amelynek segítségével nyitottabban áll olyan képzésekhez, mint például a marketing, amely az **érzékelési képesség** első rutinjának, az olvasói igények beazonosításának egyik módja.

(6. ábra) A coaching több módon járul hozzá a **tanulási képesség** fejlesztéséhez. Egyrészt segít abban, hogy a munkatársak elsajátítsák a fogyasztói igények beazonosítása alapján tervezett vagy átalakított szolgáltatáshoz szükséges ismereteket. Másrészt támogatja a vezetőt a szervezet céljának meghatározásában, fenntartható költségvetés előkészítésében, valamint az utánpótlás kinevelésében. Harmadrészt, a könyvtárosok is alkalmazhatnak coaching megközelítésű felhasználóképzést.²⁰¹ Siddike kutatásai arra is rámutatnak, hogy a coaching a tudásmenedzsmentben is jelentős szerepet játszik.²⁰² A munkatársaknak tartott csoportos coaching a szervezeti szintű **integrálási képességet** és a **koordinálási képességet** egyaránt fejleszti. Az utóbbi a vezetői coaching nyomán is javul, mert a kulcspozíciót betöltő személyek nagyobb szabadságot és felelősséget adnak a munkatársaknak, több információt biztosítanak számukra a hatékony és minőségi munkavégzéshez. Továbbá lehetőség szerint differenciálnak és gyakrabban alkalmazzák a pozitív visszacsatolást. Bár a pénzügyi mérlegben nem jelenik meg közvetlenül a hatása, a coaching hasznát Stayer az alábbiakban foglalja össze: „*Segíteni az embereknek, hogy kihasználják a bennük rejlő lehetőségeket nemcsak erkölcsi felelősség, hanem jó üzlet is. A tanuló, igyekvő munkaerő boldog ember és jó dolgozó.*”²⁰³

2.4.4.3. CRM (customer relationship management = ügyfélkapcsolat menedzsment)

A számos CRM definíció közös vonása, hogy figyelembe veszik a stratégiai, a technológiai, az ügyfél, a szervezeti és együttműködési szempontokat, illetve azt, hogy a CRM informatikai megoldásának kiindulási pontja a szervezet ügyfélstratégiája.²⁰⁴ Munkámban Mester Csaba meghatározását használom: „*A CRM egy olyan összvállalati ügyfélközpontú stratégia, mely a vállalati folyamatokat az ügyféligények minél eredményesebb kiszolgálása érdekében integrálja egy, a legmodernebb technológiát*

²⁰¹ JUHÁSZ Éva: Könyvtáros coach szerepben : Coaching a könyvtárban. In: KISZL Péter – BODA Gáborné KÖNTÖS Nelli (szerk.): Valóságos könyvtár – könyvtári valóság: Könyvtár- és információtudományi tanulmányok 2016. Budapest : ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet, 2017. p. 263–270.

²⁰² SIDDIKE, Abul Alam – ISLAM, Shiful: Exploring the competencies of information professionals for knowledge management in the information institutions of Bangladesh. International Information & Library Review. Vol. 43. (2011) 134. p.

²⁰³ STAYER, Ralph: How I Learned to Let my Workers Lead. In: Harvard Business Review. Vol. 68. (November – December 1990) 75. p.

²⁰⁴ REICHER Regina Zsuzsánna: CRM informatikai rendszer bevezetésének és működtetésének vállalati problémái a magyar KKV-k körében. (PhD disszertáció SZIE) (2014) 7. p. Forrás: DOI: 10.14751/SZIE.2014.034 [Letöltés: 2016. július 10.]

képviselő informatikai megoldásba, melynek alapjául egy minden ügyféladatot tartalmazó adattárház szolgál. Az informatikai támogatás és az egységes adatbázis révén lehetővé válik az ügyélfolyamatok automatizálása és az ügyféladatok feldolgozása a nyereség maximalizálása érdekében. Az ügyfélkapcsolatok kezelésének kiemelten fontos eleme az emberi tényező.”²⁰⁵

Könyvtári példák

China National Science and Technology Library (NSTL)

A pekingi székhelyű könyvtár tudományos tartalmat szolgáltat országszerte, de nem olyan keretek között működik, mint egy felsőoktatási könyvtár. Bárki regisztrálhat, és igényelhet online cikkeket. 2010-ben vizsgálták, hogy a 2003 és 2008 között regisztrált felhasználók között milyen mértékű volt a lemorzsolódás (churn behaviour) az adatbázisok igénybevétele tekintetében. A 8054 vizsgált személy 65,7%-a esett ebbe a kategóriába, amely igen magas arány. Ennek egyik oka az volt, hogy az online környezetnek köszönhetően a felhasználók több lehetőség közül választhattak, ennek következtében fogyasztói magatartásuk kiszámíthatatlanná vált. A másik pedig a fizetés nehézkessége. Míg más online szolgáltatásnál utólag igényelt dokumentumok után kell fizetni, az NSTL szisztémában az ügyfélfiókban kellett előzetesen akkora összeget tárolni, hogy a letöltésnek legyen fedezete. Ennek következtében csak olyan forrásokat kerestek, amelyek csak itt voltak megtalálhatók, ez viszont csökkentette a forgalmat. A lemorzsolódás csökkentése érdekében egyszerűsítették a regisztrációt és a fizetési módokat, valamint különösen fokozott figyelmet szentelnek a hűséges és kulcsügyfeleknek. Ezenkívül további kutatásokat terveznek annak céljából, hogy a lemorzsolódás nagyobb mértékben előre jelezhető legyen. Ennek a munkának lesz fontos állomása a felhasználói viselkedés analízisa.²⁰⁶

Az alábbi példák bemutatását az indokolja, hogy a CRM emberközpontú megközelítése alátámasztja Naisbitt és Bakti állítását. Egyrészt a high-tech környezetben egyre nagyobb szerepet kap az emberi érintkezés. Másrészt a kiváló színvonalú szolgáltatás már nem

²⁰⁵ MESTER Csaba: Hogyan válik a CRM a vállalatok versenyképességének meghatározó elemévé? In: Vezetéstudomány. 37. évf. különszám (2006) 90. p.

²⁰⁶ LAI Yuangen – ZENG, Jianxun: Analysis of customer churn behavior in digital libraries. Program. Vol. 48. No. 4. (2014) p. 370–382. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1648112906?accountid=15870> [Letöltés: 2017. július 14.]

elégleges az ügyfelek megtartására: ha nem szeretnénk, hogy elpártoljanak, törődni is kell velük.

University of Malta Library, Lanchester Library, Coventry-Library

A máltai egyetemi könyvtárban 2003 és 2004 között, az angliai intézményben 2005 és 2006 folyamán végeztek felmérést a könyvtárosok és a felhasználók közötti kapcsolat feltárására. A projekt során a CRM keretrendszert használták. Fókuszcsoportokat alakítottak ki, hogy megállapítsák az ügyfelek és a munkatársak percepcióját a könyvtári szolgáltatások minőségéről és a már meglévő emberi kapcsolatokról. A felmérések alapján a felhasználók az alábbi területen értékelték pozitívan a könyvtárosok munkáját:

Jó személyes kapcsolat: „A könyvtárosoktól kaptam kávé, és megengedték, hogy a használjam az irodai fénymásolót, hogy ne kelljen annyit sorban állni.”

Rugalmasság: „A tájékoztató könyvtáros nagyon segítőkész és rugalmas. Bármikor tart könyvtárhasználati órát, amikor csak kéri.”

Szakmai ismeretek és készségek: „A könyvtárosok tudása és készsége nélkül gondban lennénk, hogy miképpen maradjunk naprakészek a bennünket érintő információk tekintetében.”

Aktív kapcsolattartás az egyetemi karokkal (a liaison könyvtáros szerep): „Igazán jó, amikor a könyvtáros átjön. Jó a vizuális jelenlét.”

Az elégedetlenség forrásainak a következők bizonyultak:

Időnként akadozó információáramlás: „Nem tudjuk, hogy ki a felelős a kérdések megválaszolásáért.”

Tisztázatlan hatáskör: „Küldözgettek XY-hoz, mert senkinek sem volt döntéshozatali joga. Nem tudom, miért akadtak meg itt a dolgok, de úgy tűnik, hogy ez jellemző a könyvtárra.”

Feszült munkatársi viszony: „Ami a munkatársak közötti kapcsolatot illeti... Nem hiszem, hogy nagyon pozitív. Egyszer a tájékoztatópult mellett tanúja voltam egy veszekedésnek. Mindenki, aki arra járt, látta a jelenetet.”²⁰⁷

²⁰⁷ BROADY – PRESTON, Judith – FELICE, Johanna – MARSHALL, Susan: Building better customer relationships : case studies from Malta and the UK. In: Library Management. Vol. 27. No. 6/7. (2006) p. 437– 439. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/01435120610702422> [Letöltés: 2016. január 20.]

Az eredmény azt tükrözte, hogy nem elég kideríteni és kielégíteni az ügyfél igényét, de szükséges kialakítani az aktív együttműködést is, amely megteremti a felsőoktatási könyvtárak marketingtevékenységének alapját.²⁰⁸

Pennsylvania State University Libraries (PenLib)

A könyvtár munkatársa, Masuchika amellelt érvel, hogy a számos egyéb direktmarketing módszer ellenére (legyen az plakát, webes csatornák, hirdetések, RSS) a tájékoztatópult szolgál elsődleges interakciós pontként a könyvtári szolgáltatások ajánlására. Ahhoz, hogy a tájékoztató könyvtáros ezt a feladatot is el tudja látni, szükségesek a CRM ismeretek is. Az egyetem könyvtárában töltött évek alapján öt gyakorlati javaslata van a felsőoktatási könyvtárakban dolgozó kollégák számára, amelyek természetesen más könyvtártípusokban is adaptálhatók.²⁰⁹

- 1. Soha ne feltételezzük, hogy mi vagyunk az egyetlen játékosok: a helyi könyvesboltok és az internet kézenfekvő opciónak tűnik.*
- 2. A kutatóval legyen személyes, minőségi, valódi érdeklődést és segítőkészséget érzékeltető kapcsolatunk.*
- 3. Éreztesük a kutatóval, hogy fontos: gyakran érkezik félig kigondolt, fókusz nélküli ötlettel, tervvel, ennél fogva nem tudja, hogy milyen irányba is kezdje a kutatást. A személyesen feltett referenzkérdések során érzik a törődést, az empátiát és a segítőkészséget.*
- 4. Éreztesük a kutatóval, hogy nincs mitől tartania: a kutató magabiztosan mozog a saját szakterületén, amelyben sokkal jártasabb, mint az átlagpolgár. Éppen ezért zavarban lehet, hogy olyan kérdést kell feltenni, amely által kisebbségnek érezheti magát.*
- 5. Érezze a kutató az erőfeszítést, amelyet az igényei kielégítéséért teszünk! Különösen abban az esetben, amikor a szükséges információt nem sikerül megszerezni.*

²⁰⁸ Uo. 430. p.

²⁰⁹ MASUCHIKA, Glenn: The Reference Desk, Points-of-Sale, and the Building of Loyalty: Applications of Customer Relationship Management Techniques to Library Marketing. In: Reference Librarian. Vol. 54. No. 4.8 October – December 2013) p. 327–328. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1080/02763877.2013.806236> [Letöltés: 2016. január 20.]

A könyvtár mint a CRM eszköze: a Hyundai Card Libraries

A dél-koreai Hyundai Motor Group-ot 1947-ben alapították. Központja Szöulban működik. Leányvállalata, a Hyundai Card banki szolgáltatást nyújt, és CRM stratégiájában a közösségépítésre, valamint a kultúra támogatására helyezi a hangsúlyt. Célja, hogy mély bizalmat építsen ki a fogyasztóban, amely hosszú távon hűséget és elégedettséget, tehát tartós bevételt biztosít. Ennek nyomán épültek fel a Hyundai Card könyvtárak, amelyeknek teljes jogú tagjai a cég ügyfelei lehetnek. Olvasójegyként a saját bankkártyájukat használják. Ugyanakkor – ügyfélszerzés céljából – a látogatás feltételei kedvezők a külső felhasználók számára is. Mivel a banki szolgáltatás alapvető eleme a fenti definícióban említett adattárház, lehetővé teszi a fogyasztói szokások követését, és megkönnyíti a piaci szegmentációt. Lehetővé válik, hogy megszólítsák a lehető legszélesebb fogyasztói kört, ugyanakkor definiálhatók azok a csoportok is, akik a banki szolgáltatásokat igénybe veszik: akiket a hitelkártya és a könyvtár összeköt.

A Hyundai Card Design Library-t 2013-ban nyitották meg Szöul hajdani nemesi és tudós negyedében, a Gahoe-dongban. A 11.000 kötetet kurátorokból álló nemzetközi csoport segítségével válogatták össze. Ebből mintegy 7.000 kötet csupán itt található meg az országban. A könyvgyűjteményen kívül helyet kap a kávézó, egy kiállítóterem és egy társalgásra, vitára alkalmas helyiség. A legfelső emeleten kialakított tanulószoba a hajdani koronahercegek korát idézi, ezzel is inspirálva a vizsgára való felkészülést. A vállalat célja, hogy a jelenlegi és majdani ügyfelek azt érezzék: „Hyundai Kártya: gazdagabb életstílus”.²¹⁰

A Hyundai Card Travel Library 2014-ben nyílt Szöul déli részén fekvő, gazdag, üzleti negyedben, Cheongdamban azzal a céllal (is), hogy „ügyfeleket csábítson el a rivális cégektől”, és „a látogatók a napi rutinból kiszakadva pihenjenek és tervezzék az utazást könyvek segítségével”. A 14.700 kötetet három témakör szerint csoportosították: művészet-építészet, kaland és útifotók. Megtalálható a teljes National Geographic, valamint a történelmi térképekkel foglalkozó, angol nyelvű, tudományos folyóirat, az Imago Mundi is.²¹¹

²¹⁰ CHALCRAFT, Emilie: Design Library opens in Seoul. In: Dezeen (15th March 2013). Forrás: <https://www.dezeen.com/2013/03/05/hyundai-card-design-library-opens-in-seoul/> [Letöltés: 2016. október 9.]

²¹¹ CHOI Kyong-ae: Hyundai Card opens Travel Library. In: The Korean Times (13th May 2014). Forrás: http://www.koreatimes.co.kr/www/news/biz/2014/05/488_157098.html [Letöltés: 2016. szeptember 23.]

A Hyundai Card Music Library-t 2015-ben adták át Szöulban, Itaewoon-ban. Ezt a területet tudatosan turista és nemzetközi kulturális, szórakoztató övezetnek tervezték. A kétszintes könyvtár és zenei gyűjtemény mintegy 10.000 kölcsönözhető, vinyl lemezt tartalmaz. Ezen kívül olyan ritkaságok is megtalálhatók, mint a teljes Rolling Stones magazin. Az alagsorban underground színpad található, ahol 500 fős közönségnek tudnak koncertet adni. Emellett gyakorlásra és demófelvételek készítésére alkalmas stúdiók is rendelkezésre állnak. A vállalat célja: „A kártyatulajdonosainknak nyújtott élménnyel a saját márkaértékünket növeljük.”²¹²

Hyundai Card Cooking Library 2017-ben nyílt meg Szöul hiphop negyedében, Dosan Gongwon-ban, a szövivője szerint azért, hogy „érzelmi kapcsolatot építsünk ki az ügyfeleinkkel”. A könyvtárban közel 11.000 konyhaművészettel kapcsolatos elméleti és gyakorlati kötet található, továbbá kiépítettek egy gyakorlókonyhát, ahova séfeket és gasztrobloggereket is meghívnak. A közösségi élményszerzést a saját étterem is elősegíti, szezonális különlegességeket kínálva.²¹³

A könyvtárak CRM eszközként való használatának lehetséges indokai

„Nem egészen világos, hogy Dél-Korea legnagyobb kreditkártya kibocsátója miért kötelezi el magát a kreatív elvek mentén, de a könyvtárak építése messze túlmutat a pénzügyi tevékenységen.”²¹⁴ Az idézet is érzékelteti, hogy a jelenség annyira új és egyedi, hogy kimenete még ismeretlen, továbbá nem születtek még nemzetközi tudományos publikációk, amelyek mélységeiben vizsgálták az intézményalapítások hátterét. A következő alfejezetben arra teszek kísérletet, hogy az Hyundai innovatív CRM stratégiájának lehetséges okait, tényezőit legalább részben megvilágítsam.

²¹² TEBUTT, Luke: Hyundai Card Music Library by Choi Moongyu is a lending library for vinyl records. In: Dezeen. (5th September 2015) Forrás: <https://www.dezeen.com/2015/09/05/hyundai-card-music-library-choi-moon-kyu-lending-library-vinyl-records-rolling-stone-seoul/> [Letöltés, 2016. szeptember 20.]

²¹³ WU, Daven: Whisktaker :the Hyundai Card Cooking Library opens in Seoul. In: Wallpaper. (27th April 2017.) Forrás: <http://www.wallpaper.com/lifestyle/hyundai-card-cooking-library-opens-in-seoul> [Letöltés: 2017. április 29.]

²¹⁴ WU, Daven: Whisktaker : the Hyundai Card Cooking Library opens in Seoul. In: Wallpaper. (27th April 2017.) Forrás: <http://www.wallpaper.com/lifestyle/hyundai-card-cooking-library-opens-in-seoul> [Letöltés: 2017. április 29.]

I. Értékteremtő hagyományok

I.1. Az kulturális értékek – történelmi örökség: a megőrzés

E hagyományt a *Kyujanggak Királyi Könyvtár* fémjelzi, amelyet Dzsongdzso király 1776-ban, trónra lépésének évében alapított. Eredeti célja az volt, hogy megőrizze a Csószon dinasztia királyai által jegyzett műveket, de később kibővült egy tanácsadói szervezeti funkcióval. Ennek keretében a hivatalnokok és tanácsadók is itt készülhettek fel a hazai és külföldi gazdasági és politikai ügyekben, amelyet aztán a királlyal való tanácskozás során vitattak meg. Ez a körülmény magyarázza, hogy nem sokkal később saját kiadó, valamint az irodai felszerelések hivatala is megnyílt. Jelenleg a Seoul National University Kyujanggak Institute for Korean Studies könyvtáráként működik.²¹⁵ Gyűjteményében olyan nemzeti kincsek is találhatóak, mint az UNESCO Szellemi Kulturális Örökség részét képező Csószon dinasztia évkönyvek, valamint a királyi protokoll könyve, az *Uigwe*. Az évkönyvek a dinasztiaalapítástól, 1392-től 1863-ig jegyzik a királyi udvar történéseit. Az 1893 kötetből álló dokumentumsorozat évekre, hónapokra és napokra lebontva szolgáltat történelmileg hiteles adatokat a korabeli politikai, gazdasági, hadügyi, társadalmi, kulturális és tudományos eseményekről. A pártatlanságot az is biztosította, hogy a korabeli történetírók függetlenek voltak a királytól. Az eredeti példányokat gondosan őrzik. Az unikális forrásként elismert *Uigwe* a királyi udvar szertartásainak, eseményeinek pontos, gazdagon illusztrált forgatókönyveit tartalmazza. A királyi festők által készített képeket tartalmazó kötetek példányaiból hajdanán egyet a királyi hivatal, a többit pedig a provinciai irodák őrizték.²¹⁶ Az évkönyvek és az *Uigwe* digitalizált változata hangul és kínai változatban, adatbázisként feldolgozva a nagyközönség számára hozzáférhető, és oktatási, valamint személyes célokra korlátozottan felhasználható.²¹⁷

I.2. A társadalmi felelősségvállalás hagyománya

„*A közemberek alkotják az ország alapját. Csakis akkor, ha az alap erős, csakis akkor lehet egy ország stabil és virágzó.*”²¹⁸ – vallotta a Nagy Szedzsong (1397–1450), a Csószon dinasztia negyedik, egyben legnagyobb hatású uralkodója. A király

²¹⁵ Kyujanggak Library. Forrás: http://kyujanggak.snu.ac.kr/LANG/en/introduction/4_history.jsp [Letöltés: 2017. november 17.]

²¹⁶ Joseon Wangjo Sillok (Annals of the Joseon Dynasty). Forrás: http://kyujanggak.snu.ac.kr/LANG/en/search/2_01_search_sillok.jsp [Letöltés: 2017. november 17.]

²¹⁷ Uigwe. Forrás: http://kyujanggak.snu.ac.kr/LANG/en/search/2_06_search_uigwe.jsp [Letöltés: 2017. november 17.]

²¹⁸ BAE Kichan – JEON Sang-woon – Kim Ho – PAK Song-rae: King Sejong the Great : The Everlasting Light of Korea, Seoul : Diamond Sutra Recitation Group, 2010. 7. p.

meggyőződése szerint a nép számára biztosítani kell a körülményeket a társadalmi, kulturális, valamint spirituális felemelkedéshez. Kormányzása demokratikus vitára és konstruktív partneri kapcsolatra épült: megreformálta a jogi intézményeket, az adórendszert és a mezőgazdaságot, pártolta a tudományt, valamint hozzájárult az orvostudományi és a zenei újításokhoz. A király legnagyobb öröksége az 1443-ban befejezett koreai ábécé, a Hangu²¹⁹. Az ábécét és a magyarázatot tartalmazó kötet, a Humin Chongum előszavában ezt írta: „*A tanulatlan emberek között is vannak sokan, akik szeretnék, de nem tudják írásban kifejezni érzéseiket. Ez nagyon elszomorít, tehát megalkottam 28 betűt. Használja könnyedén bárki a mindennapok során.*”²²⁰ Az együttérzés ábécéjének is nevezett Hangul anatómiai kutatásokon, nyelvészeti tanulmányokon, valamint filozófiai megközelítésen alapul. A mássalhangzók jelölése a beszédszervek működését stilizálja, a magánhangzóké pedig az univerzum, a föld és az ember harmonikus egységét, egyensúlyát.²²¹ Logikus rendszerének köszönhető, hogy a számítógép korszakában a szövegfelismerést, a programozást valamint, az internetes applikációk létrehozását rendkívül megkönnyíti.²²² Jelentőségét mutatja, hogy az Olvasás Világnapján, szeptember 8-án adják át az írástudás terjesztését elismerő, 1989-ben alapított nemzetközi díjat, melynek neve „*UNESCO King Sejong Literacy Prize*”.²²³

I.3. Az esélyegyenlőség és innováció hagyománya

A 15. század első felében világszerte feljegyzett 62 tudományos újítás közül 29 Koreában, Nagy Szedzsong uralkodása alatt történt.²²⁴ A korszak legnagyobb tudósa, újítója és feltalálója Jang Yeol Sil (1380?–1442?) volt. Édesapja a Goryeo dinasztiának felelős államférfije volt. A Csószon dinasztia alapításakor az egész család kegyvesztetté vált. Jang Yeol Sil szolgáskorba süllyedt, iparos mesterséget tanult, ám Tedzsong király felismerte a tehetségét, és a szolgálatába állította. Munkássága fia, Nagy Szedzsong uralkodása alatt teljesedett ki. Találmányai között szerepel a napóra és a vízóra, melyeknek jelentősége

²¹⁹ Hangu^l = „Nagy Írás”, „Korea Írása”

²²⁰ BAE Kichan –JEON Sang-woon – Kim Ho – PAK Song-rae: King Sejong the Great : The Everlasting Light of Korea, Seoul : Diamond Sutra Recitation Group, 2010. 84. p.

²²¹ Uo. p. 87–88.

²²² Uo. 94. p.

²²³ UNESCO International Literacy Prizes. Forrás: <http://en.unesco.org/themes/literacy/prizes> [Letöltés: 2016. január 16.]

²²⁴ További 5 Kínában, 28 pedig a világ többi részén. Forrás: Wangjo Sillok.

Forrás: <http://library.princeton.edu/resource/4673> [Letöltés: 2017. november 17.]

abban állt, hogy szabályozhatóvá vált a mezőgazdasági munka, a kereskedelem és a városgazdálkodás.²²⁵

I.4. A tisztességes kereskedelem hagyománya

A vevő valódi igényét figyelembe vevő, tisztességes kereskedelem ikonikus figurája Kim Man Deok (1739–1812), akit egyben az első női vezérigazgatóként tartanak számon. A Jeju szigetén élő filantróp üzletasszony Dzsong Dzszo király uralkodása alatt tevékenykedett, mégpedig egy olyan gazdasági és társadalmi változás közepette, amikor a nők szerepe érezhetően megnőtt az üzleti életben. Az 1794-es éhínség idején felszámolta értékeit, hogy segítsen a bajbajutottakon: több ezer embert mentett meg az éhhaláltól a rendszeres ételosztással. Azt tartotta, hogy a boltot majd újra kinyitja, de ahhoz a vevőknek életben kell maradniuk. Tettéért a király magas hivatali tisztséget bízott rá.²²⁶

II. A kommersz filmek kultúráközvetítő szerepe

A Koreai Köztársaság Kulturális, Sport és Turizmus Minisztériuma nagy gondot fordít arra, hogy kulturális örökségét belföldön és külföldön népszerűsítse.²²⁷ A minisztérium amely egyben a Nemzeti Színház, a Nemzeti Múzeum, valamint az 1945-ben alapított Koreai Nemzeti Könyvtár fenntartója is,²²⁸ kihasználja a kommersz filmekben rejlő lehetőségeket, amelynek jelentőségére az 1993-as Spielberg *Jurassic Park* sikere ébresztette rá a koreai szakembereket: a bevétel akkora volt, mint ha Dél-Korea egy év alatt 1,5 millió autót exportált volna nemzetközi piacra. Azt is tudták, hogy akkora költségvetéssel nem számolhatnak, mint Hollywoodban, ezért sajátos formát alakítottak ki: a pergő cselekményre, illetve karakterábrázolásra fókuszálnak, amely kevesebb pénzügyi befektetést igényel, mint a megszokott látványelemek (autósüldözés, lángoló épületek, stb.) előállítására.²²⁹ A dél-koreai filmek nemzetközi sikert értek el, amelyhez hozzájárul a már ismerttetett *Uigwe* és a királyi évkönyvek, valamint a fennmaradt naplók és korabeli szakkönyvek, amelyek egyedülálló forrásként szolgálnak a történelmi filmsorozatok

²²⁵ BAE Kichan – JEON Sang-woon – Kim Ho – PAK Song-rae: King Sejong the Great : The Everlasting Light of Korea, Seoul : Diamond Sutra Recitation Group, 2010. 7. p.

²²⁶ HILTY, Anne: Jeju's female icon of the Joseon era : How the businesswoman, philanthropist and role model Kim Man Deok saved the island's people. In: The Jeju Weekly (2011.06.24) Forrás: <http://www.jejuweekly.com/news/articleView.html?idxno=1691> [Letöltés: 2017. május 9.]

²²⁷ Ministry of Culture, Sport and Tourism. Forrás: <http://www.mcst.go.kr/english/index.jsp> [Letöltés: 2016. november 7.]

²²⁸ National Library of Korea. Forrás: <http://www.nl.go.kr/english/c1/page1.jsp> [Letöltés: 2016. október 20.]

²²⁹ KIM Kjongthe: A kommersz filmek fejlődése : koreai típusú kasszasikerek. In: 9. Koreai Filmfesztivál : 2016. november 8 – 12. Budapest : Koreai Kulturális Központ, 2016. 14. p.

forgatókönyvírói és látványtervezői számára. További sikerfaktort jelent a jó megjelenésű szereplőgárda, a minden részleteiben kidolgozott színészi munka, valamint a szofisztikált felvevőpiac.²³⁰ Megfigyelhető továbbá, hogy számos alkotásban szerepel a könyvtár, amelyet néhány film rövid bemutatása illusztrál: Nagy Szedzsong életét *A mély gyökerű fa*²³¹ és *a Nagy Szedzsong király*²³² idézik fel, amely történetekben Jang Yeol Sil is szerepel. Korabeli ábrázolások alapján bemutatják a herceg tanulószobáját és könyvtárát.²³³ A könyvtár mint helyszín, valamint a karakterábrázolás eszköze további filmekben is megjelenik. A magyar csatornákon is sugárzott *A korona hercege*²³⁴ Dzsong Dzszo király (1752–1800) uralkodását, életét tárgyalja, amelyben külön történeti szálát kap a *Kyujanggak* alapítása. Ebben a korban játszódik a *Sungkyunkwan botrány* is,²³⁵ amely az 1398-ban alapított, nagy presztízsű Sungkyunkwan Egyetem életébe enged betekintést. A filmben számos alkalommal a könyvtár biztosít helyszínt titkos tárgyalásoknak, valamint romantikus jeleneteknek. Az *In-Hyun királyné embere*²³⁶ az időutazó műfajba tartozik. A Szuk Dzsong király idejéből (1700-as évek eleje) egy ifjú nemes, művelt királyi hivatalnok, Kim Boong-Do (aki egyben kiváló harcművész is) a Sungkyunkwan könyvtárában járva hirtelen 2012-ben találja magát, ahol találkozik a jelenkori filmsillaggal, Choi Hee-Jin-nel. A cselekmény során rendszeresen látogatják a modern Sungkyunkwan Egyetem korszerű könyvtárát, hogy belenézzenek a királyi évkönyvek Hangulra átírt, hajdan titkos (!) kötetéibe, és kiderítsék, mi lesz Kim Boong-Do sorsa. A jelenetek összehasonlíthatóvá tették a korabeli és a mai könyvtárakat. Ezt a műfajt a filmkészítők is kedvelik. A korabeli cselekménnyel párhuzamosan futó modernkori jelenetek gyártók és szolgáltatók számára kiváló reklámfelületként szolgálnak, és termék megjelenítést tartalmaznak. Az ázsiai nézők pedig egyszerre tisztelhetik a múlt

²³⁰ PARC Jimmyn – HWY-CHANG Moon: Korean Dramas and Films : Key Factors for Their International Competitiveness. In: Asian Journal Of Social Science, Vol. 41. no. 10. 2013. 128. p. Forrás: doi:10.1163/15685314-12341295 [Letöltés: 2017. november 17.]

²³¹ Tree With Deep Roots. Forrás: <https://ondramanice.io/drama/tree-with-deep-roots-detail> [Letöltés: 2017. december 12.]

²³² Great King Sejong Forrás: <https://ondramanice.io/drama/great-king-sejong-detail> [Letöltés: 2017. december 12.]

²³³ (Lásd: Hyundai Design Library)

²³⁴ A korona hercege. Forrás: <https://indavideo.hu/search/tag/A%20korona%20hercege> [Letöltés: 2017. október 8.]

²³⁵ Sungkyunkwan Scandal. Forrás: <https://ondramanice.io/drama/sungkyunkwan-scandal-detail> [Letöltés: 2017. december 12.]

²³⁶ Queen In-Hyuns' Man. Forrás: <https://ondramanice.io/drama/queen-in-hyuns-man-detail> [Letöltés: 2017. december 12.]

tradícióit, és üdvözölhetik a globalizációt.²³⁷ A könyvtár a napjainkban játszódó filmekben is megjelenik. A *Szívfájdalom Könyvtár*²³⁸ cselekménye során kiderül, hogy a szupernet és az okostelefonos applikációk ellenére fontos a könyvtár a felhasználók számára: közösséget biztosít, és tanulásra ösztönöz. Külföldi helyszíneik között Budapest és az Egyetemi Könyvtár is szerepel a *Man to man* című produkcióban.²³⁹ A legtöbb film ingyenesen, feliratozva, jogtisztán hozzáférhető, és számos külföldi turistát vonz az országba, akik nem csak a múzeumokat és a könyvtárakat látogatják meg. Felkeresik a plasztikai sebészeti központokat, áruházakat, kávézókat vagy éttermeket is, valamint megvásárolják a filmben látott termékeket. A filmipar tehát a for-profit szektor többi szereplőire is kedvező hatást gyakorol. A gyártók és szolgáltatók forgalma emelkedik, nyereségük nő, a befolyt adópénzből pedig a kulturális intézmények, köztük a könyvtárak is részesülnek.

III. A Hyundai dinamikus szervezeti képességei

„*Nincsenek természetes forrásaink. A technológia az egyetlen módja a túlélésnek.*”²⁴⁰ Bár a kijelentés az 1980-as évekből, a dél-koreai Samsung vezérigazgatójától, Kim Young Soo-tól származik, ma is érvényes minden olyan országra, amely hasonló adottsággal rendelkezik. A globális könyvtári költségvetési trendben is kirajzolódott, hogy a délkelet-ázsiai régió egyes országaiban ténylegesen felismerik a könyvtár szerepét az élethosszig tartó tanulásban, a kulturális örökség közvetítésében, valamint a közösség formálásában. Amíg a hazai média azt sugallta az ezredforduló táján, hogy az elektronikus információszolgáltatásoknak köszönhetően a szolgáltatások használóinak nem kell könyvtárba menniük,²⁴¹ addig a Koreai Köztársaságban egészen más a szemlélet. Az oktatás, a kultúra, azon belül a könyvtárak alapvető szerepet játszanak az ország gazdasági fejlődésében, továbbá hozzájárulnak a pozitív országimázs kialakításához. Ez a tényező pedig a további gazdasági fejlődésnek ágyaz meg.

²³⁷ HYUN-KEY KIM, Hogarth: The Korean Wave : An Asian Reaction to Western-Dominated Globalization. In: Perspectives On Global Development & Technology, Vol. 12. no1/2. 2013. 139. p. Forrás: doi:10.1163/15691497-12341247 [Letöltés: 2017. november 17.]

²³⁸ Heartbreak Library. Forrás: <https://ondramanice.io/drama/heartbreak-library-detail> [2017. december 12.]

²³⁹ Man to man. Forrás: <https://ondramanice.io/man-to-man/watch-man-to-man-episode-1-online> [Letöltés: 2017. december 12.]

²⁴⁰ NAISBITT, John – ABURDENE, Patricia: Megatrends 2000 : Ten new directions for the 1990's. New York : Morrow, 1990. 187. p.

²⁴¹ DIPPOLD Péter: A könyvtárak változó szerepe az információs társadalomban. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 11. évf. 1. sz. 5. p. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00026/pdf/01konyvtarpolitika.pdf> [Letöltés: 2014. március 10.]

A „Hyundai” jelentése „modernitás”, amely illeszkedik a cég jelenlegi szlogenjébe: „Új gondolkodás. Új lehetőségek”. Logója a „H” egyrészt a vállalat nevének rövidítése, másrészt stilizált kép: a vállalat képviselője és az elégedett ügyfél kezet fog. A jobbra dőlt betű a proaktív szemléletet, az előremutató gondolkodást szimbolizálja, az ovális keret pedig a globális jelenlétet.²⁴² A tény, hogy a cég négy könyvtárat felépített, bizonyítja, hogy követi az értékteremtő hagyományokat, ezzel egyidőben kirajzolódik a négy dinamikus szervezeti képességének markáns jelenléte, amelyek segítségével – reagálva a gyors környezeti változásokra – integrálja, kiépítse és újrakonfigurálja a külső és belső kompetenciákat. Az érzékelési képesség tette lehetővé, hogy felismerjék a kommersz filmek kultúráközvetítő szerepét, és a szofisztikált, kiterjedt felvevőpiac intellektuális, inspirációs, valamint közösség- és értékteremtő igényét, amelynek kielégítésére fenntartható keretet a könyvtár biztosíthat. A tanulási képesség az új intézményi szolgáltatás kialakításában nyilvánul meg, az integrálási képesség pedig abban, hogy ez a szolgáltatás a CRM politika részévé vált. A koordinálási képesség segítségével az új feladatokhoz rendelték hozzá a megfelelő munkaerőt. A Hyundai Card Libraries felhasználói számára azért jelent értéket a könyvtár, mert biztosítja az innovatív gondolkodáshoz és kreativitáshoz szükséges információs forrást, valamint a közösségi élményt. A vállalat számára pedig azért, mert ez az innovatív CRM olyan befektetés, amelynek során a meglévő és potenciális ügyfél számára már a banki szolgáltatás igénybevétele előtt is érték keletkezik. Fenntartható, hiszen egy létrehozott közösség a továbbiakban már önjáróan szerveződik, működik, amelyhez a könyvtárban tartott programok és rendezvények is hozzájárulnak. E tevékenységek hosszú távra biztosítják az ügyfelek bizalmát, ezáltal a fogyasztói hajlandóságát.

A Hyundai Card gyakorlatának hazai adaptálhatósága

Felmerül a kérdés, hogy Magyarországon milyen formában adaptálható a Hyundai Card gyakorlata. Ha *best practice* megközelítést választunk, akkor szem előtt kell tartani, hogy olyan működési módot, modellt vagy megoldást vegyünk alapul, amelyet főbb részleteiben meg lehet ismételni, továbbá megtanulható. Ennek következtében a tapasztalatokat felhasználva máshol is alkalmazható. Fontos továbbá, hogy a gyakorlatot átvenni kívánó szervezet hasonló környezeti feltételekkel és külső adottságokkal rendelkezzen. Ezeket a

²⁴² WIDMAR, Aaron: Behind the Badge: The Secret Meaning of the Hyundai Logo. In: The News Wheel (Added on February 6, 2015) Forrás: <http://thenewswheel.com/behind-badge-secret-meaning-of-the-hyundai-logo/> [Letöltés: 2017. november 21.]

tényezőket figyelembe véve nem beszélhetünk *best practice*-ről: egyrészt a Hyundai Card CRM stratégiájának kimenetele még ismeretlen, másrészt a dél-koreai és hazai cégek külső környezete is eltér. Ugyanakkor a Hyundai szemléletmód elemei véleményem szerint adaptálhatók: a Magyar Cirkusz és Varieté (MACIVA) majdani információs központja – az alapítók szerint – a közép-európai cirkuszművészet kutatását lesz hivatott felvállalni, másrészt a nagyközönség számára fenntartható közösséget létrehozni. Ha ez a szándék a MACIVA CRM stratégiájának is részévé válik, akkor a jegyeladásokat kedvezően befolyásolhatja, így a könyvtár nem csupán költségként, hanem értékteremtő és fenntartható befektetésként is megjelenhet.

Összegzés

A rendelkezésre álló információs források, valamint a személyes megfigyelés alapján több okra vezethető vissza az a jelenség, hogy a Koreai Köztársaságban a könyvtár a Hyundai Card CRM eszközévé vált. Az ország értékteremtő hagyománya, a kommersz filmek kultúraközvetítő szerepe, valamint a vállalat dinamikus szervezeti képességei egyaránt szerepet játszottak abban, hogy a banki szolgáltató felismerje: a könyvtár az ügyfélbizalom megteremtésének, végső soron a fenntartható és nyereségesebb szolgáltatás hatékony fóruma. A megközelítés szokatlannak tűnhet a közgazdasági terület szakemberei számára, de ez is bizonyítja, hogy mennyire fontos egy-egy kérdéskör interdiszciplináris megközelítése. Úgy vélem, hogy ez a CRM gyakorlat a magánkézben lévő vállalatok számára gondolatébresztő lehet: a könyvtár közvetíti az általuk képviselt értéket, és olyan közösséget formál, amelyek elégedett és hűséges tagjai a fenntartó intézmény számára hírnevet és bevételt hoznak. Ehhez azonban szükséges a könyvtárosok folyamatos képzése, a szakértelmet tükröző fizetés, valamint az állomány és az infrastruktúra fejlesztése, amely ebben az esetben nem pusztán költség, hanem beruházás. Az államilag fenntartott általános és középiskolák, az egyetemek, a művészeti és kulturális intézmények számára csupán akkor járható út, ha megvan a lehetőség arra, hogy a mindenkori aktuálpolitikai történésektől függetlenül tudják közvetíteni az egyetemes emberi értékeket.²⁴³

²⁴³ A bemutatott példából készült tanulmány az alábbi kötetben is olvasható: JUHÁSZ Éva: Akiket a hitelkártya és a könyvtár összeköt : A könyvtár mint a CRM eszköze a Hyundai Card Gyakorlatában In: Kiszl Péter, Csík Tibor (szerk) Valóságos könyvtár - könyvtári valóság: Könyvtár- és információtudományi tanulmányok 2018. Budapest: ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet, 2018. p. 321–328.

Amikor a könyvtár nem lehet a CRM eszköze

A CRM mögött olyan informatikai támogatás áll, amely segítségével automatizálhatók az ügyfélfolyamatok és feldolgozhatók az ügyféladatok. Ezeket a szempontokat figyelembe véve úgy vélem, hogy nem minden esetben használhatók a könyvtárak a fenntartó szervezet CRM eszközként. Ennek oka az aktuálpolitika erős és meghatározó jelenléte, amelyet egy 1954-es idézettel szeretnék illusztrálni: *„A szocialista könyvtáros az olvasó nevelője, segítője, barátja; felvilágosítást, tanácsot ad neki, segíti politikai és kulturális fejlődésében, szakmai problémái megoldásában.”*²⁴⁴ A CRM segítségével nyomon követhető a felhasználók érdeklődési köre. De nagyon keskeny és érzékeny az a határ, ahol a könyvtáros még személyes igényt elégít ki, vagy már beavatkozik a magánszférába, és figyelmen kívül hagyja, hogy *„minden személynek joga van a vélemény és a kifejezés szabadságához, amely magában foglalja azt a jogot, hogy véleménye miatt ne szenvedjen zaklatást, és hogy határookra való tekintet nélkül kutathasson, átvihessen és terjeszthessen híreket és eszméket bármilyen kifejezési módon.”*²⁴⁵

CRM a könyvtári DSZK-k fejlesztésében

A for-profit szférában az ügyfél jövedelmezősége és megtarthatósága kap egyre nagyobb hangsúlyt. Éppen ezért szükséges a marketing újratervezése, amikor már nem közvetlenül a terméket vagy a szolgáltatást, hanem az élményt, a stílust és az életérzést, a törődést vagy a társadalmi felelősséget kínálják.²⁴⁶ Könyvtári vonatkozásban Bakti és szerzőtársai hívják fel a figyelmet arra, hogy nem garantált a könyvtári ügyfelek lojalitása, ha a menedzsment csupán a könyvtári szolgáltatások minőségére fókuszál, és nem helyez kellő hangsúlyt az ügyfelek elégedettségére.²⁴⁷ Leligdon hozzát teszi, hogy a könyvtár számára fontos, hogy azokra a felhasználókra és csoportokra különösen koncentráljon, akik a könyvtárat

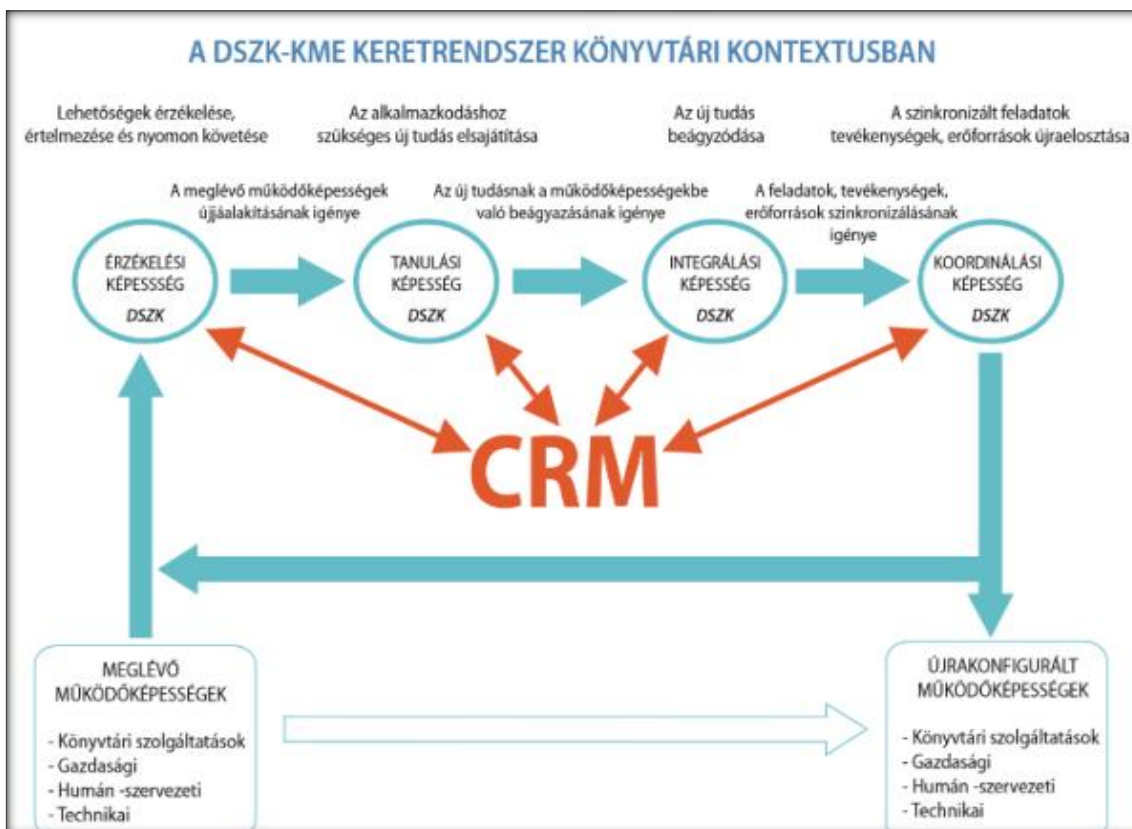
²⁴⁴ SALLAI István: A könyvtári munka (Üzemi és falusi könyvtárakban). Budapest : Művelt Nép Kvk, 1954. 134. p.

²⁴⁵ United Nations Human Rights: Universal Declaration of Human Rights. Forrás: <http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=hng> [Letöltés: 2017. január 20.]

²⁴⁶ RUST, Ronald T. – MOORMAN, Christine – BHALLA, Gaurav: Rethinking Marketing. In: Harvard Business Review. Vol. 88. No.1/2. (January – February 2010) p. 100–101. Forrás: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d1542162-0973-4785-8526-4636dcb4b3db%40sessionmgr4004&vid=0&hid=4112> [Letöltés: 2015. december 19.]

²⁴⁷ BAKTI, I Gede Mahatma Juda – SUAMEDI, Sik: An analysis of library customer loyalty: The role of service quality and customer satisfaction, a case study in Indonesia. In: Library Management. Vol. 34. No. 6/7. (2013) 397. p. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/LM-05-2012-0025> (Letöltés: 2016. január 20.)

támogatják, vagy az érdekében eljárnak.²⁴⁸ Erdei magyar és tengerentúli felmérésekre utalva mutat rá, hogy az ügyfelek a következőket várják el a szolgáltatásoktól: elérhetőség, szakértelem, együtt gondolkodás, gyors reagálás, megértés, megbízhatóság, minőség, udvariasság, reklamációkezelés, számlaérthetőség, kommunikáció és felelősségtudat.²⁴⁹ A felmérések eredményei és a CRM könyvtári alkalmazása a Gerken által jelzett fogyasztói fragmentálódás metatrendjének példájaként, és az arra adott válaszként is értelmezhető.



7. ábra: A DSZK–CRM könyvtári kontextusban²⁵⁰

A Peppers és Rogers²⁵¹ által kidolgozott négylépcsős CRM modell könyvtári adaptációja a következő módon járulhat hozzá a DSZK-k fejlesztéséhez: a felhasználó tudatja a könyvtárral, hogy mi a kívánsága. Megtörténik az interakció és a visszacsatolás, amelynek során a könyvtár szervezeti szinten **is érzékeli az igényeket.** (7. ábra)

²⁴⁸ LELIGDON, Lora – QUINN, Todd – BRIGGS, Lea: Strategic CRM : Improving the Business of Academic Libraries. In: College & Undergraduate Libraries. Vol. 22. No.3/4. (July-December 2015) 254. p. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1080/10691316.2015.1067662> [Letöltés: 2016. január 12.]

²⁴⁹ ERDEI Magdolna: Ófelsége az ügyfél : Az ügyfélkapcsolatban nélkülözhetetlen ember : CRM a gyakorlatban. 2. jav. kiad. Budapest, Bagolyvár, 2001. 17. p.

²⁵⁰ A 7. ábra forrását lásd: p. 248–249.

²⁵¹ PEPPERS, Don – ROGERS, Martha: Enterprise one-to-one : Tools for building unbreakable customer relationships in the interactive age. London : Piatkus, 1997. p.15–16.

1. A könyvtár **testre szabja a szolgáltatást**, majd megőrzi az ügyfélre jellemző specifikumokat.
2. A **további interakció és visszacsatolás** révén több időt és energiát fordít arra, hogy a könyvtárral megismertesse a saját igényeit.
3. Ahhoz, hogy a felhasználó a könyvtárban is a versenytársakéval egyenértékű szolgáltatáshoz jusson, előbb meg kell **tanítania a könyvtárat** arra, amit a versenytársnál megtanult.

A CRM tehát megteremti annak lehetőségét, hogy könyvtárak az **érzékelési, tanulási integrálási és koordinálási képessége egyaránt** fejlődjön. Az integrált könyvtári rendszer szerzeményezési modulja például lehetőséget nyújt arra, hogy a felhasználókat különböző szempontok szerint csoportosítsák (például: hallgató, oktató, külsős kutató). Az integrált könyvtári rendszer szerzeményezési moduljának (ACQ) újszerű alkalmazásával könnyíthető és gyorsítható a felhasználói szükségletek csoportosítása, az erre épülő új szolgáltatások kialakítása, valamint a felhasználókkal való kommunikáció. Továbbá lehetővé válik az is, hogy az újonnan érkező, vagy a retrospektív feldolgozás során az OPAC-ba került új dokumentumról az a felhasználó értesüljön leghamarabb, akit az leginkább érdekel.²⁵² Nagy Nikolett arra is felhívja a figyelmet, hogy fontos a napijegyes látogatók adatait is gyűjteni, mert a szolgáltatásról szóló híradás nyomán beiratkozott felhasználókká is válhatnak.²⁵³ Siripraoetsin és szerzőtársai szerint a CRM sikere függ a szervezeti kultúrától, a könyvtári szolgáltatásoktól és a kommunikációs csatornáktól, a vezetőség és a munkatársak CRM-mel kapcsolatos ismereteitől és a rendelkezésre álló technológiai háttértől.²⁵⁴

2.4.4.4. *Gördülő tervezés – (Rolling Forecast)*

Számos for-profit szervezet alkalmazza a gördülő tervezést a stratégiai terv pénzügyi vonzatának számszerűsítése során. Szakály alapján „*a gördülő tervezés egy olyan rugalmas tervezési szemlélet, amely adaptív módon halad előre az időben, az új*

²⁵² Példaként: A MKE látványtervező és restaurátor szakos hallgatói előszeretettel forgatják a gazdagon illusztrált ábrázoló geometria könyveket, és néhányuknak az 1950-ben kiadott cirill betűs példányok olvasása sem okoz gondot.

²⁵³ NAGY Nikolett: „Az ügyfél nem fél ügy” – a CRM alkalmazásainak lehetősége könyvtári területen. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 54. évf. 7. sz. (2007) p. 291–309.

²⁵⁴ SIRIPRAOETSIN, Piyawan – TUAMSUK, Kulhida Tuamsuk – VONGPRASERT, Cholabhat: Factors affecting customer relationship management practices in Thai academic libraries. In: International Information & Library Review. Vol. 43. No. 4. (2011) 226. p. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1080/10572317.2011.10762904> [Letöltés: 2016. január 15.]

*helyzetekre vonatkozó információkat figyelembe véve hozza meg döntéseit, és így biztosítja a vállalat stabilitását.*²⁵⁵ Véry azzal egészíti ki, hogy ez a flexibilis tervezési módszer teszi lehetővé a 15 havi, folyamatos előrejelzés biztosítását, amely alapján naprakész, pontos adatok kerülnek be a tervbe. Ennél fogva már a következő hónapban tud reagálni a vállalkozás a piac változásaira. A gördülő tervezés hatékony bevezetéséhez szemléletváltás, működtetéséhez csapatmunka kell. A tervezés nemcsak pénzügyi feladat, hanem a szervezet teljes egészét érinti. Legnagyobb előnye a rugalmasság és a piaci változásokra történő gyors reakció, amely csökkenti a kockázati és bizonytalansági tényezők számát. A vállalkozás hatékonyabbá és rugalmasabbá válik, mert az emberi erőforrás optimális allokációja miatt magasabb profítszintet lehet elérni.²⁵⁶ Ugyanakkor Kocsisék úgy vélik, hogy a gördülő tervezés bevezetése előtt az alábbi kérdéseket kell feltenni a felelős döntés érdekében:²⁵⁷

- Milyen problémákkal küzdenek az éves tervezés kapcsán?
- Milyen adatokkal támasztható alá a változás elindítása?
- A felsővezetés támogatása megnyerhető-e az átalakításhoz?
- Mi lehet az éves tervezés átalakításának célja?
- Miért jó ez a pénzügyi és nem pénzügyi területeknek?
- Hogyan változtatható meg a tervezett adatok tartalma és mennyisége?
- Milyen szervezeteket érint jelentősen az átalakítás?
- Milyen erőforrásokat lehet biztosítani az átalakításhoz?
- Milyen határidőre lehet eredményt elérni?

Könyvtári példák

Az irodalmi feltárás során a könyvtári szakirodalomban nem találtam olyan esettanulmányt, amely a gördülő tervezés könyvtári adaptációját lépésről lépésre tárgyalta volna egy intézményen belül. Természetesen nem zárható ki, hogy ezek az esettanulmányok rendelkezésre állnak, illetve gyakorlati alkalmazásra ne lenne példa.

²⁵⁵ BERDE Csaba – NÁBRÁDI András – SZÜCS István – PUPOS Tibor: Mezőgazdasági vállalatok stratégiai menedzsmentje : Elméleti jegyzet [elektronikus forrás]. Debrecen : Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományok Centruma, 2013. Forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0029_de_mezogazdasagi_vallalatok_strategiai_menedzsmentje_elmelet/ch03.html [Letöltés: 2017. július 13.]

²⁵⁶ VÉRY Zoltán: Gördülő tervezés BaaN-nal. In: Menedzsment Fórum. 2010. május 2. Forrás: <http://blog.mfor.hu/controlling/6184.html> [Letöltés: 2014. július 10.]

²⁵⁷ KOCSIS Gábor – ÖTVÖS Péter – BERECSKI Árpád: Az éves tervezéstől a gördülő tervezésig. 2. rész. In: Menedzsmentforum, Kontrolling. 2002. október 15. Forrás: <http://www.mfor.hu/cikkek/9335.html> [Letöltve: 2011. november 12.]

Ugyanakkor az IFLA trendjelentéseiből²⁵⁸ kivehető, hogy a nemzetközi szakmai szervezet folyamatosan követi a világ eseményeit, történéseit, gyűjti az információt, és annak alapján dolgozza ki, illetve módosítja a 2015 és 2021 közötti időszakra vonatkozó stratégiai tervet.

Gördülő tervezés és a DSZK jelenléte az IFLA tevékenységében

Az IFLA stratégiai terve 2015–2021

1. Könyvtár nélkül nincs társadalom.

1.1. Az olvasás és a műveltség támogatása az információhoz való hozzáférés biztosításával bármilyen formában.

1.2. A könyvtárak beillesztése a nemzetközi szervezetek programjába.

1.3. Politikai és akcióterv építése az IFLA trendjelentésére.

1.4. Az IFLA irányelveinek folyamatos fejlesztése annak érdekében, hogy a könyvtárak a közösségek számára megfelelő szolgáltatást nyújthassanak.

2. Információ és tudás méltányosan mindenkinek és mindenkitől.

2.1. Hosszú távú, fenntartható információs környezet definiálása.

2.2. Igazságos szerzői jogi keret szorgalmazása.

2.3. Az internetszabályozás jövőjének befolyásolása.

3. A kulturális örökség komplex megőrzése.

3.1. A Megőrző és Állományvédelmi Központok (Preservation and Conservation Centres = PACs) hálózatának kialakítása a könyvtári kulturális örökség globális szintű örökítéséhez.

3.2. Szabványok kidolgozása a gyűjteményekért és a tartalom változatos formáiban történő megőrzéséért.

3.3. A könyvtárak kulturális örökségének védelme a katasztrófák kockázatának csökkentésével. – Összhangban az ENSZ/UN: Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development 11. 4-es célkitűzésével, amely a világ kulturális és természeti örökségének védelméről szól.

4. Könyvtárak főszerepben a nemzetközi, regionális és globális szintereken.

4.1. A könyvtárak szerepének támogatása az ENSZ 2030 Fenntartható Fejlődési Keretrendszerben.

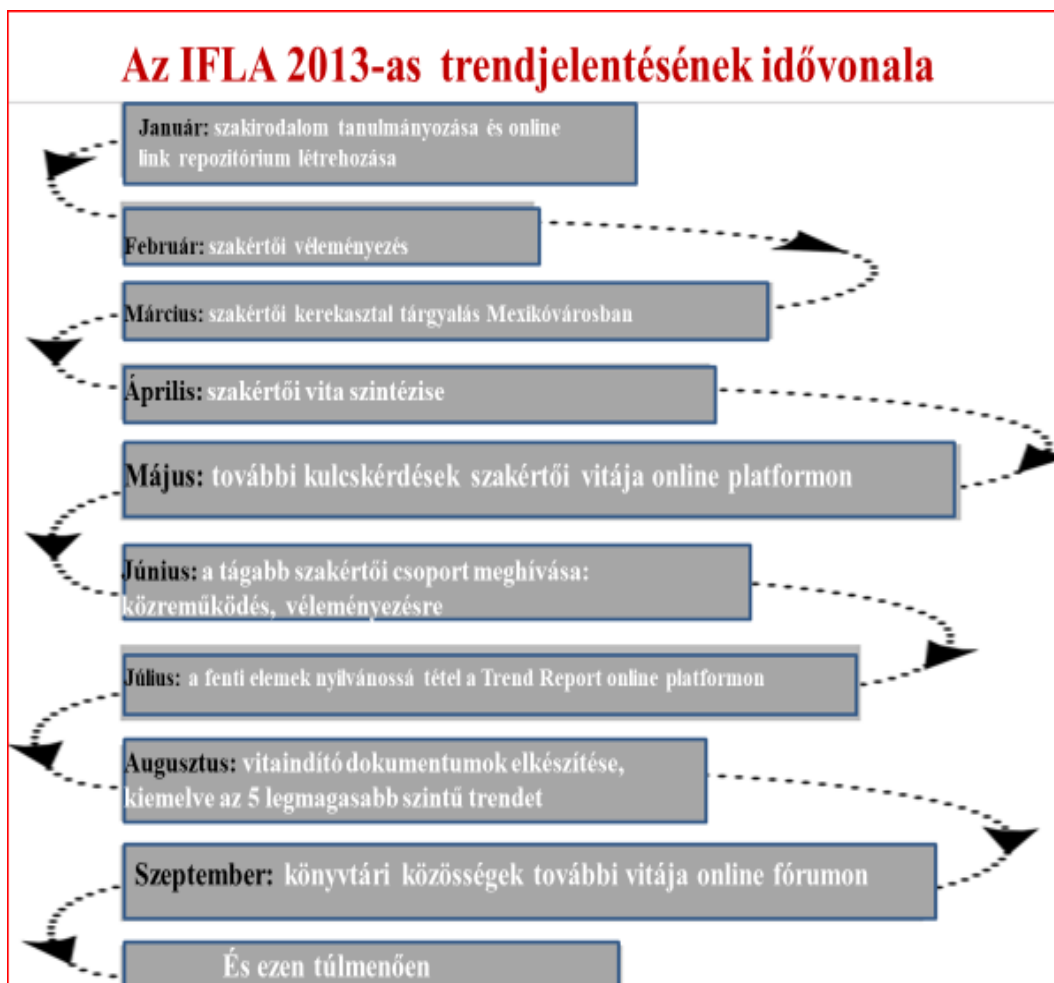
4.2. A Nemzetközi Érdekvédelmi Program.

4.3. Vezetői program fellendítése.

4.4. Az Erős Könyvtári Egyesületek Építése Program

²⁵⁸ Vö. 2.2.5.1.

4.5. Az IFLA megerősítése a regionális és ágazati kapacitás, valamint részvétel kiépítésével.²⁵⁹



8. ábra: ábra: Az IFLA 2013-as trendjelentésének idővonala²⁶⁰



9. ábra: Az IFLA 2019–2024 stratégiai tervének idővonala²⁶¹

²⁵⁹ IFLA Strategic Plan 2016–2021. Forrás: <http://www.ifla.org/files/assets/hq/gb/strategic-plan/2016-2021.pdf> [Letöltés 2016. november 9.]

²⁶⁰ A 8. ábra forrása: Building the Trend – Report_2013. Forrás: <https://trends.ifla.org/2013-timeline> [Letöltés: 2018. július 20.] alapján saját szerkesztés

Ha összevetjük a 2013-as IFLA trendjelentés munkafázisait (8. ábra), valamint a 2015–2021-es és a Global Vision projekt keretében létrejövő, 2019–2024-es stratégiai terv idővonalát (9. ábra), beazonosíthatók a gördülő tervezési módszer jellemzői. Egyrészt megvalósulnak a Szakály-féle definícióban szereplő kitételek, tehát adaptív módon halad előre az időben, és az új helyzetre jellemző információkra alapozza a döntést, amellyel a világszervezet stabilitását biztosítja. Továbbá – ahogy Véry rámutatott – szervezett csapatmunka folyik, ugyanakkor építenek az egyéni véleményekre és javaslatokra, és figyelembe veszik a helyi adottságokat is. Ennek alapján proaktív lépések tehetők az igények felmérésében, és az erre épülő szolgáltatások kialakításában, fejlesztésében, módosításában egyaránt. A folyamatokban továbbá 2 DSZK is beazonosítható. Az egyik az érzékelési képesség, hiszen nem csupán a létező szakirodalmat gyűjtik össze, hanem a résztvevő egyének által is érzékelt jelenségeket és összefüggéseket. A másik pedig a tanulási képesség, mert a versenyszférához hasonlóan igénybe vették az internet által nyújtott technológiákat, illetve kiaknázták a csoportmunkában rejlő szinergiát, amely egyben a tudásmenedzsment egyik vetülete is.

Gördülő tervezés (ábrán használt rövidítés RF) a DSZK-k fejlesztésében



10. ábra: A DSZK–RF könyvtári kontextusban²⁶²

²⁶¹ A 9. ábra forrása: IFLA TIMELINE_2018 – Launch IFLA STRATEGY. Forrás: <http://open-shelf.ca/wp-content/uploads/2018/04/IFLA-timeline.jpg> [Letöltés: 2018. július 9.] alapján saját szerkesztés

²⁶² A 10. ábra forrását lásd: 249. p.

A definícióban szereplő kitételek alapján a gördülő tervezés tehát egy rugalmas, adaptív, új helyzeteket figyelembe vevő, ezáltal a szervezet stabilitását biztosító tervezési szemlélet. Ebből következik, hogy a DSZK-k mindegyikét, tehát az **érzékelési, a tanulási, az integrálási és a koordinálási képességet** egyaránt fejleszti. (10. ábra)

2.4.4.5. IAM (*Immaterial Asset Monitor = Immateriális Vagyon Figyelés*)

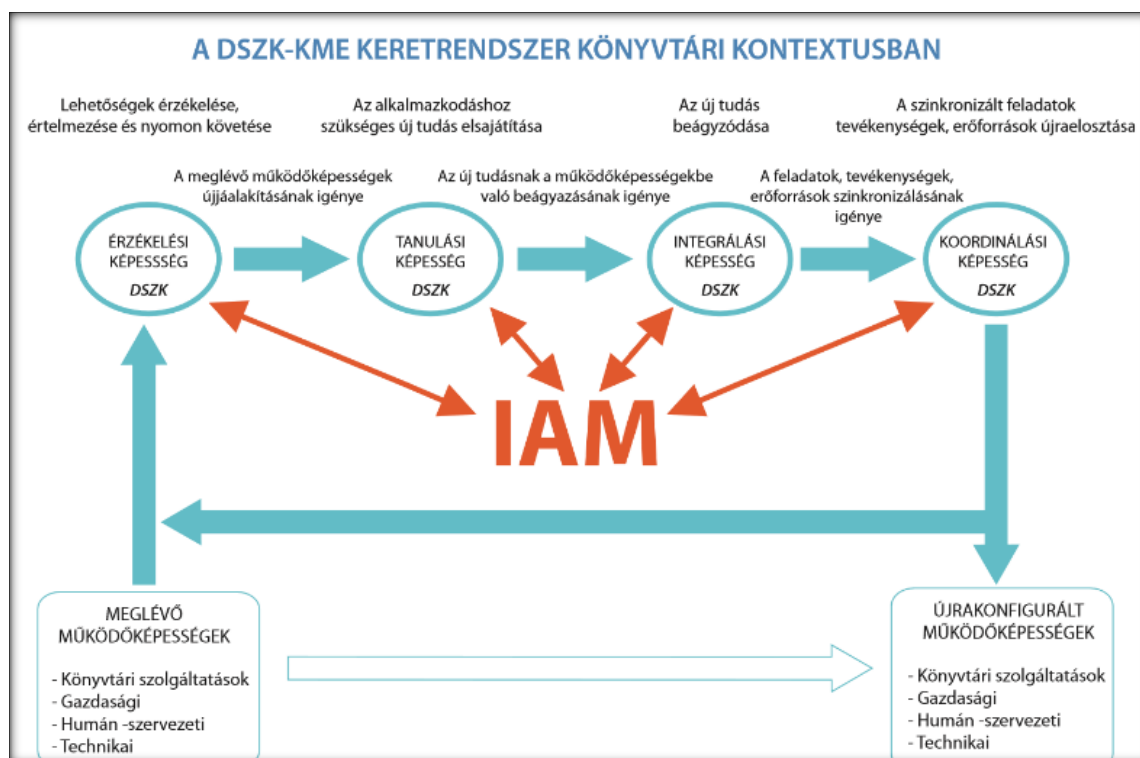
Kidolgozása Karl Erik Sveiby nevéhez fűződik, aki szerint „*az immateriális vagyonfigyelés egy olyan megjelenítési forma, amely egyszerre mutat be számos releváns jelzőszámot.*” Nézete szerint a vállalatok tudástőkénének három alappillérét, az ügyfél tőkét (például a beszállítók és a vevőkapcsolatok), a szervezeti tőkét (például a menedzsment, jogi háttér, utasítási szabályozási rendszerek, szoftverek) valamint az emberi tőkét (képzettség, tapasztalat, kompetencia) kell megfigyelni a növekedés/megújulás, stabilitás, valamint hatékonyság szempontjából.²⁶³ Stanfield jellemzése szerint az immateriális javak nem érinthetők, nem mérhetők pénzügyi tranzakciókkal, de megalapozzák a jövőbeli értékteremtést. Nem birtokolhatók, önként nem elfojthatók. Használatuk során nem veszítenek értékükből, sőt növekedhetnek is. Ez jellemző arra az esetre is, ha egyszerre több helyen is alkalmazzák őket. Ugyanakkor jelenlétük nem, csupán a hiányuk és annak hatása érzékelhető közvetlenül.²⁶⁴

Könyvtári példák

A gördülő tervezéstől eltérően a könyvtári szakirodalom publikációi foglalkoznak az IAM könyvtári alkalmazásának jelentőségével, de a tanulmányok inkább az elméleti háttérrel vizsgálják.

²⁶³ SVEIBY, Karl Erik: Measuring Intangibles and Intellectual Capital : An Emerging First Standard. (Internet version). (1998) Forrás: <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html#Have> [Letöltés: 2014. november 9.]

²⁶⁴ STANDFIELD, Ken: Intangible management: tools for solving the accounting and management crisis. San Diego : Academic Press, 2006. p. 45–47.



IAM a könyvtári DSZK-k fejlesztésében

11. ábra: A DSZK–IAM könyvtári kontextusban²⁶⁵

Asonitis és szerzőtársai úgy vélik, hogy a könyvtárban felhalmozódott szellemi javak a könyvtári szolgáltatás során, tehát a tartalom előállításakor, az információ visszakeresésekor, a felhasználóképzés, a dokumentumok és szolgáltatások promóciója során, illetve a kutatástámogatáskor válnak nyilvánvalóvá.²⁶⁶ Hozzáteszik, hogy a 21. századi könyvtárak erősen függenek az intellektuális javaktól, amelyeknek dinamikus mivolta speciális menedzsmentet kíván meg.²⁶⁷ Ebből következik, hogy sikeres menedzsment esetén a könyvtár **érzékelési, tanulási, integrálási és koordinálási képessége** egyaránt fejlődik, lehetővé téve a felhasználói igények változásának hatékony követését, illetve a környezeti hatásokra történő gyors, rugalmas reakciót.

²⁶⁵ A 11. ábra forrását lásd: 249. p.

²⁶⁶ ASONITIS, Stefanos – KOSTAGIOLAS, PetrosA.: An analytic hierarch yapproach for intellectual capital : Evidence for the Greek centra lpublicl ibraries. In: Library Management. Vol. 31. No. 3. (May 2010) 148. p. Forrás:

<http://linksources.ebsco.com/FullText.aspx?linkout=http%3a%2f%2fwww.emeraldinsight.com%2fdoi%2fplus%2f10.1108%2f01435121011027327> [Letöltés: 2016. január 12.]

²⁶⁷ Uo. 157. p.

2.4.4.6. Lean menedzsment

„A dolgok készítésének új módja” – fogalmazott Toyoda Eiji mérnök, a Nagoyában alapított Toyota gyár tulajdonosa. 1985 és 1990 között amerikai kutatók vizsgálták a Toyota termelési módszert, amely titkos fegyverként forradalmasította a világ gépgyártását. A *lean production* – karcsú termelés terminust John Krafcik, a kutatócsoport egyik tagja használta először: „Karcsú, mert feleannyi emberi erőfeszítéssel, feleakkora műhelyben, feleannyi eszközzel és fejlesztési idő alatt kevesebb hibát, minőségi árut és folyamatosan szélesedő választékot eredményez.”²⁶⁸ A lean menedzsment a termelési folyamat irányítására fókuszál, ugyanakkor teljes mértékben támaszkodik az emberi erőforrás fejlesztésére, amelynek eredményeként átalakul a szervezeti működés: formálódik a felhasználói és vevői kapcsolat, és az alkalmazott technológia.²⁶⁹

Könyvtári példák

Grand Rapids Public Library (GRLP)

A könyvtár munkatársai és vezetői felismerték, hogy az intézmény logisztikai folyamata – különösen a szerzeményezés, a formai-tartalmi feltárássra való előkészítés, valamint a dokumentumok mozgatása és a kölcsönzés – nem elég hatékony. Ennek oka főként a megszokás és a berögzült gyakorlatok voltak. Első lépésként az egyes munkafolyamatokat vizsgálták meg, mégpedig részenként. A kölcsönzési folyamatot például nem általánosságban elemezték, hanem lebontották egyes mozzanatokra: részletesen megvizsgálták például, hogy milyen módon kezelik a sérült vagy hiányzó könyveket. A folyamat pontos dokumentálását egy hatalmas méretű papíron végezték, és nem hagytak ki semmit. Első pillantásra körök és nyilak kaotikus hálójának tűnt az ábra, de amikor tüzetesen megvizsgálták, számos dolog egyértelművé vált: hol vesztegették a legtöbb időt és energiát, hol folyt párhuzamos munka, és honnan lehetett átcsoportosítani a magasan kvalifikált munkatársakat, hogy más feladatot végezzenek. A következő lépésben felvázolták a munkatársak számára, hogy milyen változtatásokat szeretnének végrehajtani. Ebben az esetben a munkafolyamat egyszerűsítése és gyorsítása volt a cél. Ennél a

²⁶⁸ WOMACK, James P. – JONES, Daniel T. – ROOS, Daniel: The machine that changed the world : how Japan's secret weapon in the global autowars will revolutionize Western industry. New York : Harper Perennial, 1991. 11. p.

²⁶⁹ LOSONCZI Dávid – DEMETER Krisztina – JENEI István: A Karcsú (lean) menedzsment és a versenyképesség. In: Vezetéstudomány. 41. évf. 3. sz. (2010) 38. p.

pontnál a facilitátor segítségére is szükség volt, mert így tudták a munkamegbeszélést mederben tartani. Megvitatták, hogyan tudják elérni a kívánt célt, milyen lépések szükségesek, és milyen forrásokra lesz szükség. Ehhez ötletbörzét is tartottak (brainstorming), továbbá megvizsgálták, hogy az egyes munkafolyamatokat milyen fizetési kategóriájú munkatárs végzi, ezáltal mennyi megtakarítás vagy veszteség realizálódik. Az eredményeket végül a döntéshozó bizottság előtt prezentálták. Ezután a bizottság – a csoport támogatásával – elvégezte a források átcsoportosították, és kineveztek egy úgynevezett „Bajnokot”, aki a változtatásért felelt. A megvalósítás során a csoport és a bizottság rendszeresen találkozott, és egyeztettek, hogy a változtatások ne térjenek el az eredeti megállapodástól. Ehhez folyamatos finomítás volt szükséges. A könyvtár a referenz szolgáltatást, a felnőtt részleg munkáját is hatékonyabbá tette a lean menedzsment alkalmazásával. „Ha a lean a kultúránk részévé válik, a munkatársak sokkal tudatosabban dolgoznak, a munkafolyamatokat pedig informális keretek között is felülvizsgálják, és azt mondják: „Nem tűnik lean-nek.”²⁷⁰

Saját példák

A lean menedzsmentről szóló könyvtári szakirodalom jelenléte ellenére előfordul, hogy a fogalom ugyan nem hangzik ismerősen, ám az intézményi gyakorlat részben vagy teljesen lefedi azt. Más esetekben a fogalmat ismerik ugyan, de a gyakorlat során a drasztikus forráscsökkentés szinonimájaként használják. Ezeket szeretném szemléltetni saját példák alapján.²⁷¹

²⁷⁰ KING, Joanne: Why didn't I think of that? In: Public Libraries. Vol. 55. (January 2016) p. 18–19. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1773243519?accountid=15870> [Letöltés: 2017. július 10.]

²⁷¹ JUHÁSZ Éva: Karcsúsodjunk, de meddig? : a lean menedzsment könyvtári vetületei. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 23. évf. 4. sz. (2014) p. 29–34.

Biblioteca Civica di Riva del Garda

Az olaszországi Dél-Tirolban fekvő, 16.000 lakosú Riva del Garda központi múzeuma, a Museo Alta Garda 61 Moritz Lotze (1809–1890) fényképet kért kölcsön 2012-ben a Magyar Képzőművészeti Egyetem Könyvtár, Levéltár és Művészeti Gyűjteményéből, a Viaggio al lago di Garda (Utazás a Garda-tónál) című kiállításához. Mivel az értékes műveket személyesen kellett szállítani, illetve a kiállításmegnyitón képviselni a könyvtárat, kapcsolatba léptem a Biblioteca Civica munkatársaival, hogy ottlétem alatt szakmai tapasztalatokat gyűjthessek. A könyvtárban használt KME-k kapcsán Frederica Franizza, az igazgató megjegyezte, hogy náluk ez a téma nincs napirenden, de a könyvtárban folyó munkát szívesen bemutatja. A könyvtár négy könyvtárossal és három kiegészítővel működik. Az utóbbiakat a város múzeuma és a városháza is alkalmazza. Természetesen megvannak a kijelölt munkakörök, de az intézmény mérete lehetővé teszi, hogy a munkatársak minden munkafolyamatban otthonosan mozogjanak. Hatékonyságuknak, képzettségüknek köszönhetően nem csupán a klasszikus nyilvános könyvtári feladatokat látják el. A városháza, az iskolák és a múzeum is rendszeresen számít munkájukra. Bár lean menedzsmentről nem esett szó, a könyvtár működése gyakorlatilag megfelel a „karcsú szervezet, kevesebb erőforrás, jobb teljesítmény” kitételeknek.

Integrated Tri-borough Library Service

három kerület – közös könyvtári szolgáltatás

A 2010-ben meghirdetett, lean szemléleten alapuló, tehát nagyarányú megtakarítással kecsegtető „Integrated Tri-borough Service” elnevezésű projekt a három londoni belvárosi kerület, a Westminster Council, a Hammersmith, Fulham Council és a Royal Borough of Kensington and Chelsea közös kezdeményezése volt. Felölelte a környezetvédelmet, a családvédelmet, a gyermekgondozást és a lakásgazdálkodást. Elsőként egy pilot study keretében a kerületi könyvtárak bevonásával vizsgálták a tervezet megvalósíthatóságát. A 2011-ben indult projekt neve „Integrated Tri-borough Library Service”, amelynek célja a három közös könyvtári szolgáltatási rendszer kialakítása volt a lean menedzsment jegyében. Az integrált könyvtári szolgáltatás hívószavai: az olvasás népszerűsítése, a tanulás támogatása, a digitális forrásokhoz való hozzáférés biztosítása, a felhasználóképzés, valamint a harmadik hely funkció voltak. A megvalósítási tervek

között szerepelt a három kerület könyvtárait összefogó egységes kölcsönzési rendszer kialakítása és az online információszolgáltatások összehangolása. Egységesíteni kívánták az IT rendszert és a szerzeményezést az előnyösebb forgalmazói ajánlat érdekében. A raktározás újratervezésével a három kerület intézményeinek ritkábban használt dokumentumai számára közös raktárakat alakítottak ki, ezáltal épületek szabadultak fel. A menedzsment karcsúsítása, a hatékony szolgáltatáshoz szükséges munkatársak számának meghatározása a kereskedelemben és más for-profit szolgáltatásban használt szempontrendszer alapján történt. Ezek között szerepelt az egy adott szolgáltatásra fordított idő, a szolgáltatás gyakorisága, a szolgáltatás során kölcsönzött kötetek száma, a nyitvatartási idő, a felhasználók száma, valamint az épület nagysága. A pozíciók alakulását az 1. táblázat szemlélteti.

| Megszüntetett pozíciók | FTE (teljes munkaidő egyenérték) | Fizetési kategóriák: teljes költség – GBP |
|---|---|--|
| Szolgáltatásvezetők | 2.05 | 190.820 |
| Teljes felső vezetés | 8.00 | 425.114 |
| Összesen | 10.05 | 615.934 |
| Kialakított pozíciók | FTE | Fizetési kategóriák: teljes költség – GBP |
| Szolgáltatásvezetők | 1.00 | 90.000-120.0000 |
| Működtetésért felelős menedzser | 1.00 | 50.000-80.000 |
| Fejlesztési felelős menedzser | 1.00 | 50.000-80.000 |
| Információszolgáltatásokért felelős menedzser | 1.00 | 50.000-80.000 |
| Teljes megtakarítás | 6.05 | 315.934 |

1. táblázat: Integrated Tri-borough Library Service és az FTE pozíciók ²⁷²

Az új rendszer alapján a három kerület könyvtárának irányítását egy szolgáltatásvezető látja el. Munkakörébe tartozik az általános stratégia kialakítása, a szolgáltatások üzleti fejlesztése és a pénzügyi koordináció. A közösségfejlesztő menedzser hatáskörébe kerül az állományfejlesztési stratégia, valamint a felnőtt és gyermek felhasználók számára nyújtott szolgáltatások összehangolása, fejlesztése. Az operatív menedzser a könyvtárak napi működéséért felel, és elosztja a napi működéshez szükséges pénzeszközöket. Az információs menedzser a személyes és

²⁷² Az 1. táblázat forrása: Integrated Tri-borough Library Service: Tri-Borough Service Plans and Proposals : cabinet meeting 22 June 2011. Forrás: :http://www.westminster.gov.uk/workspace/assets/publications/tri-borough-proposals-report_aw3-1297241297.pdf [Letöltés: 2013. október 14.]

on-line információszolgáltatást, valamint a webes tartalmak fejlesztését irányítja. Hozzá tartoznak a kölöngyűjteményekkel, az elektronikus források beszerzésével, valamint a felhasználóképzéssel kapcsolatos teendők is. A fenntartók véleménye szerint a projekt eredményes: 315,934 GPB megtakarítást értek el.²⁷³

Merőben eltér a könyvtárosok és felhasználók véleménye. A Kensington Central Library egyik munkatársa elmondta, hogy az egységes szerzeményezés jegyében megszűnt az összehangolt állománygyarapítás. Helyette könyvtárosok járnak az egyes intézményeket²⁷⁴, hogy felmérjék a készletet, és leadják a rendelést. Ám ezeknek a munkatársaknak nincs személyes kapcsolata a tájékoztatókkal, akik szintén naponta más-más fiókkönyvtárban végzik a munkájukat. Az internetes olvasói kérdések zökkenőmentes kezelésén jelenleg is dolgoznak. Az említett intézmény látogatottsága drasztikusan visszaesett. A kerület jómódú lakói számára a könyvtár közösségi teret, társaságot jelent, ahol a könyvtárostól megkérdezhetik: „Ezúttal mit ajánlana?”. Éppen ezért nem hajlandók üres termekben csellengeni, ahol nem kérhetnek segítséget. „Nem automatákat akarunk a kölcsönzőpultok helyett. Könyvtárba szeretnék járni, nem raktáruháza” – fejtette ki véleményét az egyik elpártolt felhasználó, aki barátaival inkább kávézóba jár, ahol már olvasgatni is lehet.

A fenti esetben nem beszélhetünk lean menedzsmentről: annak ellenére, hogy az *Integrated Tri-borough Library Service* project a lean menedzsment jegyében zajlott, nemcsak a költség csökkent jelentős mértékben, hanem a szolgáltatás színvonala is. A terminus jogos használatához pedig mindkét feltételnek teljesülni kellett volna.

²⁷³ Integrated Tri-borough Library Service: Tri-Borough Service Plans and Proposals : cabinet meeting 22 June 2011 [elektronikus dokumentum] Forrás: http://www.westminster.gov.uk/workspace/assets/publications/tri-borough-proposals-report_aw3-1297241297.pdf letöltve 2013-10-14)

²⁷⁴ „Stock-librarian” kifejezés hangzott el. Magyar megfelelője a készletező(?) könyvtáros lehetne.

Lean menedzsment (ábrán használt rövidítés LM) a könyvtári DSZK-k fejlesztésében



12. ábra: A DSZK–LM könyvtári kontextusban²⁷⁵

Huber szerint a könyvtári szolgáltatások színvonalának, tehát az ügyfelek megtartásának egyik pillére a dokumentumellátás rendszere. Ha nem működik jól, újat kell kialakítani. A teljesítmény színvonalának biztosítása érdekében csökkenteni kell a redundáns feladatokat. Az új szemlélet elsajátításának támogatására egy-, illetve kétnapos műhelymunkát is szervez az érdeklődők számára.²⁷⁶ Huber lean gyakorlata lefedi a négy DSZK fejlesztését, hiszen magába foglalja a felhasználói igények változásának **érzékelésére** épülő új szolgáltatás megtervezését, és a műhelymunkával elősegíti **a tanulást, az integrálási, valamint a koordinálási** képességének fejlesztését.

2.4.4.7. Mystery shopping

*A mystery shopping, más néven titokzatos vásárlás, kvalitatív piackutatás, amelynek során valódi vásárlónak tűnő személyek értékelnek egy-egy terméket vagy a szolgáltatás minőségét, a vizsgált egység dolgozóinak munkamorálját, szakértelmét, az ügyfelekkel való kapcsolatát.*²⁷⁷ ²⁷⁸ Nem azonos a rajtaütésszerű ellenőrzéssel, bár mindkét esetben bejelentés nélkül jelennek meg a vizsgálati helyen. Lényeges különbség, hogy a „titokzatos

²⁷⁵ A 12. ábra forrását lásd: 249. p.

²⁷⁶ J. Huber and Associates. Forrás: <https://www.libraryconsults.com/> [Letöltés 2017. április 2.]

²⁷⁷ Cambridge Business English Dictionary. Forrás:

<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mystery-shopping> [Letöltés: 2014. július 9.]

²⁷⁸ Egyéb elnevezései között szerepel még: mysterycall, (titokzatos telefonáló), mystery diner (titokzatos vacsoravendég), shadow visitor (árnyéklátogató), shadow guest (árnyékvendég), mystery/shadow patient (titokzatos/árnyék páciens), anonymus audit (álcázott/névtelen ellenőrzés).

vásárló” projektet belső úton valósítják meg, vagy külső céget bíznak meg a feladattal, és célja a termelés, illetve szolgáltatás színvonalának elemzése. Míg az ügyfélmegelégedettségi vizsgálat a terméket és a szolgáltatást, mint végeredményt vizsgálja, a titokzatos látogató magáról a folyamatról készít egyfajta pillanatfelvételt. Ebből kiderül, hogy hol szükséges a termék, a szolgáltatás, illetve az ügyfélkapcsolat minőségének javítása. A vezetés számára is kiderül, hogy kik érdemelnek jutalmat, kiket helyezzenek át, illetve kikkel üljenek le beszélgetni, hogy a felmerülő problémát megoldják. A végcél pedig a színvonalas közönségszolgálat.²⁷⁹

Könyvtári példák

Auckland City Library (ACL)

Az újzélandi Auckland City Library vezetősége azért döntött amellett, hogy összevessék az olvasói elégedettséget azzal, ahogy a munkatársak saját teljesítményüket értékelték. Továbbá, szerették volna felhasználói véleményekkel is alátámasztani a könyvtár felújításának szükségességét. A titokzatos olvasók az első benyomást, a személyes és telefonon történő bánásmódot, a fizikai körülményeket és a szolgáltatások színvonalát vizsgálták. A könyvtárosok munkáját kedvezőnek értékelték, viszont az épület fizikai állapota, a mosdók rendje kívánnivalót hagyott maga után. A vezetés úgy reagált, hogy házon belül oldotta meg a takarítást. Az épületrekonstrukció ügyében a városvezetéshez fordult, és a titokzatos olvasók véleménye jó tárgyalási alapnak bizonyult.

Hamilton City Library (HCL)

A szintén újzélandi Hamilton City Library vezetőinek az volt a célja, hogy a könyvtárosok felismerjék az ügyfélszolgálat jelentőségét. Ebben az esetben a munkatársak szaktudását is vizsgálták, nem csak a bánásmódot. A vizsgálat eredményeként a könyvtárosok szakértelmét kedvezően értékelték, viszont a keresett könyvek gyakran nem a helyükön voltak. Ebben az esetben a megoldást a munkaerőátcsoportosítás jelentette, lehetővé téve a könyvespolcok rendjének folyamatos fenntartását.²⁸⁰

²⁷⁹ DOBÁK Miklós: Szervezeti formák és vezetés. Budapest, KJK : Kerszöv. 2000. p. 144–148.

²⁸⁰ CALVERT, Philip: It's a mystery :mystery shopping in New Zealand's publiclibraries. In: Libr.Rev. Vol. 54. No. 1. (2005) p 24–35. Forrás: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00242530510574138> [Letöltés: 2015. július 10.]

Sveučilišta u Zagrebu (SuZ)

Banek és szerzőtársai esettanulmánya szerint Horvátországban a Zágrábi Egyetem, a Sveučilišta u Zagrebu információ és kommunikáció szakos hallgatói egy mystery shopping projekt keretében látogattak meg három egyetemi könyvtárat. A három témakört felölelő kérdéscsoport egyike az általános benyomást vizsgálta, a másik a válaszadás módját, a harmadik pedig az információ hasznosságát. A felmérés eredményei azt mutatták, hogy egyre nagyobb szükség van a hallgatók és a könyvtárosok közötti kommunikációra. Az eredményt hallva a könyvtárosok készségesnek mutatkoztak a változtatások kivitelezésében, mert felmérték, hogy az ügyfelekkel való bánásmód döntően meghatározza a szolgáltatások minőségét.²⁸¹

ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet

*ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézetének hallgatója, Takács Dániel egyetemistaként 2005 szeptemberében e-mailt küldött a 20 megyei könyvtárnak. Illatszerkereskedőnek adva ki magát, a következő levelet írta. „Tisztelt...! Illatszer-kereskedésem van, és azt szeretném megtudakolni, hogy a Törökországból beérkezett parfümre mennyi vámot kell fizetni literenként. Válaszát előre is köszönöm. Tisztelettel, ***” Az értékelési szempont alapja a Parasuraman és szerzőtársai által kialakított tízkomponensű szempontrendszer volt, amelynek alkotóelemei: 1. megbízhatóság, 2. fogékonyság, 3. kompetencia, 4. hozzáférés, 5. udvariasság, 6. kommunikáció, 7. szavahihetőség, 8. fizikai-pénzügyi biztonság, 9. felhasználók igényeinek megértése, odafigyelés, 10. eszközök.²⁸²*

Takács Dániel a következőket vizsgálta:

- *Mennyi idő múlva válaszoltak a könyvtárosok?*
- *Milyen hasznos volt az információ?*
- *Milyen volt a hangnem?*

²⁸¹ BANEK, Michaela Zorica – IVANJKO, Tomislav – SPIRANEC, Sonja: Mystery shopping in libraries – are we ready?. In: Qualitative and Quantitative Methods in Libraries. No. 2. (2014). p. 437–438. Forrás: http://www.qqml.net/papers/June_2014_Issue/327QQML_Journal_2014_Zoricaetal_June_433-442.pdf [Letöltés: 2016. szeptember 14.]

²⁸² PARASURAMAN, A – ZEITHAML, Valarie A. – BERRY, Leonard L.: Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. In: Journal of Marketing. Vol. 49. No. 4. (Autumn, 1985) 47. p. Forrás: <http://www.jstor.org/stable/1251430> [Letöltés: 2017. augusztus 2.]

*Az értékelés kapcsán azt a következtetést vontam le, hogy nem elég a szaktudás, az odafigyelés, a törődés éppen olyan fontos.*²⁸³

Saját kutatás: Semmelweis Egyetem Központi Könyvtár (SEKK)

ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézetének hallgatójaként és a Semmelweis Egyetem Központi Könyvtárának munkatársaként végeztem az intézményben mystery shopping vizsgálatot 2007-ben.

A Semmelweis Egyetem Központi Könyvtára (SEKK) egyetemi, nyilvános, tudományos szakkönyvtár, a felsőoktatási intézmény könyvtári hálózatának központja. Állománya 2007-ben több mint 250 ezer könyvtári egység, 434 nyomtatott folyóirat és 3565 elektronikusan elérhető folyóirat volt. Az orvostudományi adatbázisok szintén a felhasználók rendelkezésére álltak. A könyvtár állományából és saját anyagból egyaránt készíthető másolat, rendelhető spirálózás, illetve poszternyomtatás. A SEKK felhasználói csoportja jól körülhatárolt. Az intézményt főként kutatók, klinikai orvosok, oktatók, magyar és külföldi hallgatók látogatják, változó igényekkel, amely lehet egy online tanulmány, egy kölcsönözhető gyermekgyógyászati tankönyv, illetve a publikációs listákhoz kapcsolódó idézettség igazolása a tudományos fokozat megszerzéséhez.

Előzetes vizsgálat

A mystery shopping kérdőívek tesztelése 2007 februárjában zajlott le. Kitért az épületre, a regisztrációra, a dokumentumhasználatra, a szolgáltatásokra, valamint a munkatársakra is. Az előzetes próbavásárlásra különbözőképpen reagáltak a munkatársak. A tájékoztatás ellenére is volt, aki kémkedésnek tartotta az eljárást, és volt, aki félt, hogy megfigyelik. Az eredmények hallatán a frontvonalbéli munkatársak véleménye kedvezően változott. 2007. szeptember 26-án az Informatio Medicata konferencián tartott prezentáció fogadtatása szintén vegyes volt a többi orvosi könyvtáros kolléga körében. Ez rávilágított arra, hogy mennyire fontos a világos kommunikáció: a mystery shopping nem kémkedés, hanem olyan objektív

²⁸³ TAKÁCS Dániel: Megyei könyvtárak információszolgáltatása. In: Könyvtári Levelezőlap. 18. évf. 3. sz. (2006. március) p. 3–7. Forrás: http://epa.oszk.hu/00300/00365/00052/pdf/KLL_EPA00365_2006-03_003-007.pdf [Letöltés: 2015. július 10.]

minőségvizsgálati módszer, amelynek segítségével kideríthető, mely területen kell javítani a szolgáltatások színvonalát.

Teljes mystery shopping

2007 őszén három alkalommal látogatták meg, illetve keresték fel távhasználat útján a könyvtárat a titokzatos olvasók. A vizsgálat célja az volt, hogy felmérjük a könyvtári szolgáltatás, illetve infrastruktúra színvonalát. Az előzetes vizsgálat alapján a következő eredményeket vártuk: a könyvtári szolgáltatással többé-kevésbé elégedettek lesznek, az intézmény fizikai környezetével kapcsolatosan viszont felmerülnek kifogások.

Toborzás

A toborzás kritériumaként azt jelöltem meg, hogy a leendő titokzatos olvasó legyen az egyetem polgára, vagy rendelkezzen egészségügyi végzettséggel. A feladatot végül tíz látogató végezte el.

Adatgyűjtés

Amikor tájékoztatást adtam arról, hogy újfent titokzatos olvasók várhatók, a frontvonalbéli kollégák pozitívan reagáltak. Volt, aki megjegyezte „Legalább lesz, aki megint megdicsér”. Az első mystery shopping szeptember végén zajlott le, amikor nagy volt a forgalom, a hallgatók tülekedtek a kötelező irodalomért, és kurzusokat vettek fel. A második alkalom október végére esett, amikor átmeneti nyugalom honolt, de még ilyenkor is sok hallgató tartózkodott az olvasóteremben. Utoljára november végén jöttek a könyvtárba, amikor vizsgára készült a diákság.

A terepmunka alkalmanként 40-45 percet vett igénybe, amelynek során mindig megkeresték az eligazító térképet, a vészkijáratjelzőt, benyitottak a mosdókba, körülnéztek az olvasótermekben. Amint ezzel végeztek, a kölcsönzőpulthoz mentek, és ott kértek segítséget a kérdőív útmutatói alapján.

Értékelés

Az értékelés a hazai iskolai osztályzatokhoz hasonlóan történt, egytől ötig terjedő skálán.

Az internetes megkereséseket négyesre értékelték: Nem kellett flash player a honlap megtekintéséhez, a honlap áttekinthető, könnyen vissza lehetett térni a kezdőlapra, tartalmilag is megfelelő tájékoztatást nyújtott. A kedvezőtlen értékelést az kapta, hogy nem volt menüpont az online kérdésfeltevésre.

Személyes látogatások alkalmával az első benyomásról, az épületről, a berendezésről a feliratozásról, valamint az első kapcsolatfelvételtől készültek értékelések. Pozitív visszajelzést kapott az épület áttekinthetősége, a könyvtárhasználati útmutató, illetve a gyors kiszolgálás a kölcsönzőpultnál. Hiányt a kényelmi szolgáltatások terén jeleztek: nem volt sem büfé, sem ételautomata. Ez összesen négyes osztályzatot jelentett.

A telefonos szolgáltatás szintén négyes minősítést kapott a telefonálóktól. Ennek oka az átmeneti létszámhiány volt, amely egybeesett az új hallgatók beiratkozási hullámával, ezért a kollégák terhelése jelentősen megnőtt. A két következő megkeresés eredménye ötös osztályzatot eredményezett.

A kölcsönző pultnál dolgozó kollégák teljesítményét szeptemberben közepesre értékelték a látogatók, akik nemcsak a kitűzött hiányolták, hanem a barátságos hangvétellő, minden részletre kiterjedő tájékoztatást is. A magyarázat ebben az esetben is az átmeneti létszámhiányra vezethető vissza, de ez a körülmény hamarosan megváltozott: két új munkatársat helyeztek át a szolgáltatáshoz. Időközben elkészültek a fényképes, hologramos könyvtári azonosító kártyák is.

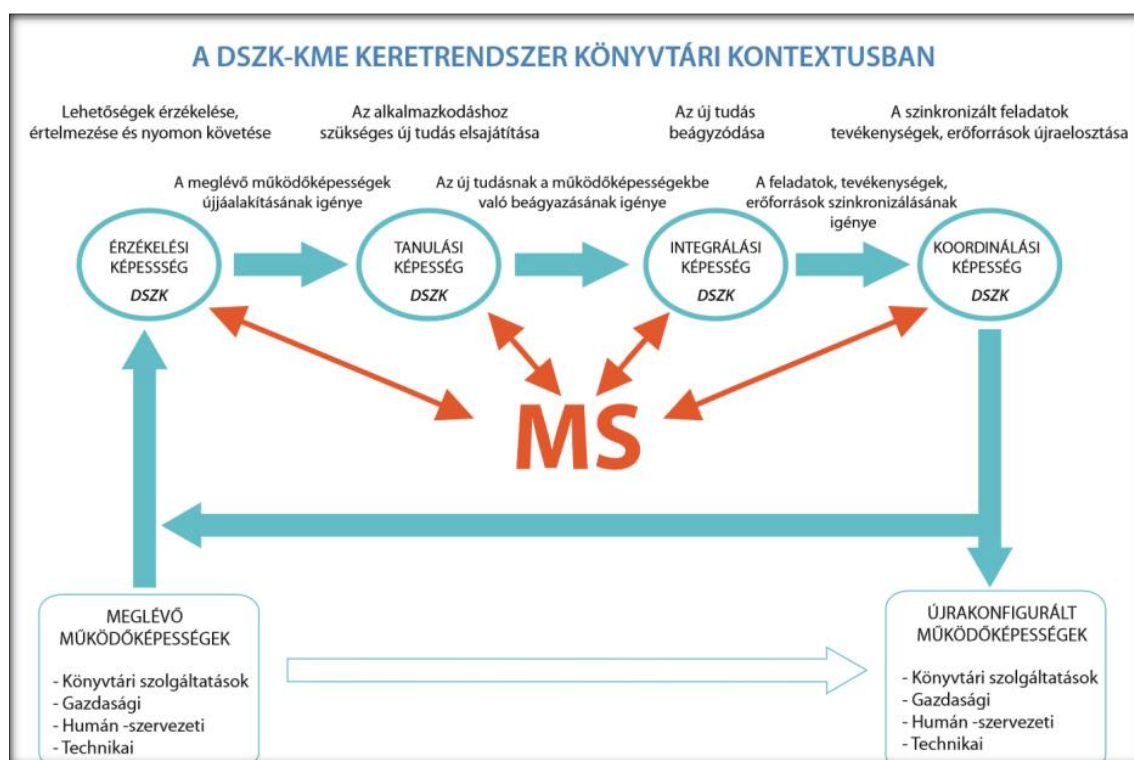
Tennivalók

A büfével kapcsolatos hiányt a könyvtár nem tudta kezelni, de az egyetem udvarán működő büfére plakáton hívták fel a figyelmet. Az informatikai újításként bevezették a „Kérdezze a könyvtárost!” online szolgáltatást. A könyvtár épületén belül fényképpel illusztrált alaprajzokat helyeztek el a kollégák, jól látható helyekre. Továbbá akkreditált irodalomkutatási kurzusokat indítottak a nappali tagozatos,

illetve a PhD hallgatók, valamint az egyetem emeritus professzorai számára. Ennek egyik eredményeként az olvasók önállóbban és hatékonyabban tudnak kutatni az orvostudományi információforrásokban.

Az eredmények alapján a munkatársak szaktudás és segítőkészség tekintetében jól teljesítettek. Az infrastruktúrával kapcsolatos reklamációk később megszűntek, hiszen a könyvtár új épületbe költözött.²⁸⁴

Mystery shopping (ábrán használt rövidítés MS) a könyvtári DSZK-k fejlesztésében



13. ábra: A DSZK–MS könyvtári kontextusban²⁸⁵

A definíció alapján a mystery shopping a könyvtárak érzékelési képességének fejlesztéséhez járul hozzá, mégpedig a következő módon: a „titokzatos olvasó” visszajelzési információhoz juttatja a vezetőséget és a munkatársakat. Ezt feldolgozva születik meg az a döntés, amely alapján a könyvtári szolgáltatásokat javítják, változtatják, bevezetik vagy megszüntetik. Ezenkívül a vezetőség számára is fontos tudni, hogy mi zajlik valójában a szolgáltatás frontvonalán: a kölcsönzőben vagy a tájékoztatópultnál. Továbbá megkönnyíti a rugalmas, időben reagáló stratégia kialakítását is. A mystery shopping szorosan kapcsolódik a TQM-hez is, hiszen mindkét esetben a folyamat

²⁸⁴ JUHÁSZ Éva: Titokzatos olvasók: a „mystery shopping” alkalmazása könyvtári környezetben In: Tudományos és Műszaki Tájékoztató. 56. évf. 6. sz. (2009) p. 259–269.

²⁸⁵ A 13. ábra forrását lásd: 249. p.

minőségének javítása a cél, de a titokzatos olvasók felhasználói szemmel vizsgálják azokat. Kocevar és szerzőtársai szerint a könyvtárosoknak is meg kellene fogadni azt az üzleti axiómát, amely szerint „*az ügyfeleket nem érdekli, hogy mit tudsz, amíg nem tudják, hogy törődsz velük.*”²⁸⁶

2.4.4.8. Outsourcing (Kiszervezés; ábrán használt rövidítés: OS)

Az outsourcing az „Outside Resource Using” szókapcsolatból kialakított mozaikszó. A definíciók változatosságát a 2.4.4. fejezet eleje tárgyalja. A Collins English Dictionary 2000-es kiadásában szereplő szócikk alapján jelentése a következő: „*szervezést kötni egy másik céggel egy munka elvégzése céljából*”, illetve „*egy termék alkatrészeit megvásárolni a gyártás helyett*”.²⁸⁷ A magyar szakirodalomban a „kiszervezés” és az angol változat egyaránt használatos. Munkámban az „outsourcing” változatot használom.

A kérdés az, hogy mi lehet az outsourcing tárgya, és mi nem. A döntés lényeges komponense az alapkompenciák meghatározása. Hamelék 10-15 alapkompenciát tartanak reálisnak egy-egy szervezet esetében. Ha a szám ennél nagyobb, akkor a fogalom túl szoros, ha kisebb, akkor túl tágan értelmezett. Véleményük szerint az alapkompenciák nem pénzügyi mérlegben jelennek meg, hanem az immateriális javak részét képezik, mint a szaktudás, a rátermettség és a tapasztalat, amelyek döntő hatással vannak egy vállalat versenyképességére.^{288,289} Barthelemy szerint az outsourcing a költségcsökkentés, illetve a teljesítménynövelés erőteljes eszköze lehet, amely segíti, hogy egy szervezet az alaptevékenységére tudjon koncentrálni. Ennek ellenére gyakran kudarcba fullad az elhatározás. A kutató mintegy száz amerikai és európai vállalat gyakorlatát vizsgálva kereste ennek okait. Hét olyan hibát azonosított, amelyek a könyvtárak számára is tanulsággal szolgálhatnak:

²⁸⁶ KOCEVAR-WEIDINGER, Elizabeth – BENJES-SMALL, Candice – ACKERMANN, Eric –KINMAN, Virginia R.: Why and how to mystery shop your reference desk?. In: Reference Services Review. Vol. 38. No. 1. (2010) 39. p. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/00907321011020707> [Letöltés: 2016. január 20.]

²⁸⁷ Collins Dictionary. Forrás:

<http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/outsourcing?showCookiePolicy=true> [Letöltés. 2013. december 5.]

²⁸⁸ HAMEL, Gary – PRALAHAD, Coimbatore Krishna: Competing for the future. Boston : Harvard Business School Press, 1994. p. 221–222.

²⁸⁹ Az outsourcing kérdése ugyanakkor emberi jogi problémákat is érint. Mivel a for-profit vállalatok elemi érdeke a költséghatékony termelés, egyre inkább függenek az outsourcing által biztosított olcsó munkaerőtől, amely a munkabérek drasztikus csökkentéséhez, szélsőséges esetekben a modernkori rabszolgasághoz vezet. Lásd: NOLAN, Justine: Corporate dependence on outsourcing is resulting in modern-day slavery. In: Global Trade. (May 17th 2016.) Forrás: <http://www.globaltrademag.com/global-trade-daily/commentary/corporate-dependence-on-outsourcing-is-resulting-in-modern-day-slavery> [Letöltés: 2016. december 28.]

1. Olyan tevékenység is outsourcing tárgya lett, amelynek nem kellett volna, mert nem határozták meg pontosan a versenylőnyt biztosító alapkompenciákat.

2. Nem választottak megfelelően outsourcing üzleti partnert. Gyakran nyert az, aki a legkedvezőbb árajánlatot adta, de megbízható háttér nélkül.

3. Nem volt megfelelő a szerződés, amely abból adódott, hogy a tárgyalások nem voltak elég alaposak. Barthelemy szerint a jó outsourcing-szerződés pontos, teljességre törekvő, ösztönző, kiegyensúlyozott és rugalmas.

4. Nem vették figyelembe a munkatársak véleményét, illetve elköteleződésük szintjét. Mivel az outsourcinggal gyakran párosul az az érzés, hogy az alkalmazott munkáját alábecsülik, a kommunikáció hiányának következtében eluralkodott a pánik, esetenként sztrájk tört ki, illetve kiváló szakemberek mondtak fel.

5. Elvesztették a kontrollt az adott tevékenység felett, mert feltételezték, hogy az outsourcing által minden további ellenőrzés nélkül automatikusan javul egy adott tevékenység minősége, ez pedig korántsem igaz.

6. Nem vették figyelembe az outsourcing rejtett költségeit, amelyek megjelentek a megfelelő üzleti partner felkutatásában, illetve a megbízó cég egyéni kéréseinek teljesítésében is. A megfelelő szerződés ezt a szempontot is figyelembe veszi.

7. Nem terveztek kimeneteli stratégiát, azaz nem számoltak azzal a lehetőséggel, hogy szükség esetén partnert váltanak, illetve újra integrálják az outsourcing tárgyat képező tevékenységet. Ennek folyományaként veszteséggel kellett számolni, míg a szerződés véget nem ért:²⁹⁰

Könyvtári példák

Library Outsourcing Ltd.(LO)

Számos könyvtár, köztük a londoni Central Saint Martins College of Arts and Design Library, valamint az Archway Healthcare Library, a Southend Borough Libraries és a skóciai West Lothian Library élt az outsourcing lehetőségével. A szolgáltatást nyújtó vállalkozás mindegyik esetben a 2010-ben alapított Library Outsourcing Ltd.(LO) volt. Az angliai Rochdale-ben működő vállalkozás profiljában az RFID alkalmazásának elősegítése, a katalogizálás, a könyvtisztítás, könyvtári asszisztencia szerepel. Az LO szakképzett, állandó munkatársakat

²⁹⁰ BARTHÉLEMY, Jerome: The seven deadly sins of outsourcing. In: Academy of Management Executive. Vol. 17. No. 2. (May 2003). p. 87–98. Forrás: http://www.jstor.org/stable/4165958?&seq=1#page_scan_tab_contents [Letöltés: 2013. november 9.]

alkalmaz. Ennek azért van jelentősége, mert – az alkalmi munkásoktól eltérően – nem kell minden újabb megbízáskor tréninget tartani, hanem elég csak egyszer. Továbbá a formai feltárást, illetve helyettesítést könyvtárosok végzik biztosítva ezzel a megfelelő színvonalat. A szolgáltatások igénybevétele projekthez köthető (költözés, állományrevízió, RFID²⁹¹ bevezetése), vagy a munkaerőhiány átmeneti pótlásához (könyvtári asszisztencia).

Véleményem szerint a Library Outsourcing (Rochdale) gyakorlata magyarországi keretek között is működhet. A for-profit vállalként működő szervezetben dolgozó kollégák professzionális, minőségi segítséget tudnak nyújtani az egyes könyvtáraknak. Ezek lehetnek projektek, átmeneti létszámproblémák, vagy egyéb esetek, amikor saját erőforrásból nem tudnak egyes tevékenységet elvégezni. Ez a szolgáltatási forma biztosíthatja az állandóságot és a számonkérhetőséget, amely például a közfoglalkoztatási rendszer keretében²⁹² nehezen kivitelezhető.

A Kenyatta University (KU), a Moi University (MU), a University of Nairobi (UON) és a Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology (JKUAT)

A négy állami kenyai egyetem az IT szolgáltatások esetében alkalmazta az outsourcingot. A rövid lejáratú szerződések a munkatársak tréningjéhez kapcsolódtak néhány hétre. A hosszú távúak egy évre vagy továbbra szóltak. A négy egyetem közös outsourcing partnere a Kenyai Oktatási Hálózat (Kenya Education Network – KENET) volt, amely az e-források és az internetes szolgáltatások zavartalan beszerzéséért felelt. Az e-források outsourcingjának indoka az volt, hogy meg tudjanak birkózni az egyre növekvő költségekkel. Az internet szolgáltatás outsourcingja úgy vált lehetővé, hogy az árkalkulációba az állam is beavatkozott a KENET révén. A számítógépes hálózatot szintén külsős cég működteti, mert nincs annyi szakember, hogy házon belül megoldható legyen ez a feladat. A munkatársakra csupán a napi karbantartás marad. Az ő tréningjüket szintén házon kívül oldják meg. Outsourcing tárgya lett a weboldal tervezése, valamint az online

²⁹¹ RFID (Radio Frequency IDentification) technológia olyan megoldás, mely során az információ (tárgyak, eszközök vagy élőlények egyedi azonosító kódja) vezeték nélkül, rádióhullámok segítségével, akár teljesen automatizált módon kerül továbbításra.

²⁹² Egy közmunkásként néhány hónapra kiközvetített művelődésszervezőtől, történésztől vagy andragógustól nem lehet elvárni, hogy maximális elköteleződéssel, lelkesedéssel, motiváltsággal és szakértelemmel vegyen részt egy teljes körű állományrevízióban: nagyobb állomány esetén akkor derül ki a hiba, amikor az illető szerződése már lejárt. Egy professzionális szolgáltató viszont garanciával dolgozik.

nyilvános katalógus (OPAC) működtetése, a biztonsági szolgáltatás, valamint a katalogizálás, a reprográfiai és a nyomtatási szolgáltatás.

Az outsourcingot az alábbi pontokban indokolták:

- *Lépéstartás a technikai fejlődéssel: a külső szolgáltatók sokkal hamarabb értesülnek a technikai újdonságokról, amelyet a könyvtár felé is kommunikálnak.*
- *A képzett munkaerő hiánya.*
- *Költségcsökkentés: a rövid távú megbízások esetében kedvezőbb, ha a megbízott fél biztosítja a szakértelmet.*
- *Több ideje marad az alaptevékenység színvonalas ellátására és fejlesztésre.*
- *Korszerű eszközök folyamatos biztosítása: a beszállítónak korszerűbbek a gépei, mint a könyvtárnak. Továbbá a meghibásodás során ők biztosítják a gépek javítását vagy cseréjét.²⁹³*

Outsourcing Delhi természettudományi és technológiai egyetemi könyvtáraiban

A város egyetemi könyvtárainak outsourcing tevékenységeit egy kérdőíves kutatás során 20 könyvtáros válaszai alapján vizsgálták meg, az alábbi célkitűzésekkel:

- *Mi volt az outsourcing indoka?*
- *Mennyiben élvezett előnyt az outsourcing az insourcinggal szemben?*
- *Milyen területeket vontak be az outsourcing során?*
- *Mennyiben bizonyult hasznosnak az outsourcing?*
- *Hozta-e a kívánt eredmény?*
- *Akarják-e az outsourcing gyakorlatát tovább folytatni, illetve kiterjeszteni.*

A vizsgált egyetemi könyvtárak outsourcing indokai az alábbiak voltak:

- *Koncentrálás az alaptevékenységre*
- *Megfelelő képzettségű személyzet hiánya*
- *Képzési költség csökkentése*
- *Felhasználói elégedettség növelése*
- *Időmegtakarítás*
- *Költségcsökkentés*

²⁹³ MWAI WANGARI, Naomi – KIPLANG, Joseph – GICHOYA, David: Application of resource dependency theory and transaction cost theory in analysing outsourcing information communication services decisions. In: The Electronic Library. Vol.6. No. 32. (2014) p. 786–805. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1634006701?accountid=15870> [Letöltés: 2017. július 21.]

- *Szolgáltatás minőségének javítása*

A szakmához kötődő tevékenységekhez kapcsolódó eredmények alapján a katalogizálás, a kölcsönzés, a gyűjteményfejlesztés egyetlen könyvtárban sem volt az outsourcing tárgya, de a leltározáshoz, a fordítási feladatokhoz, valamint az indexelő szolgáltatásokhoz már igénybe vett külső szolgáltatókat.

A támogató tevékenységek tekintetében sokkal nagyobb az outsourcing tevékenység. Az egyetemeken nem folyik például könyvkötészet. Az outsourcing leginkább a fénymásolók üzemeltetésére, a takarításra és a karbantartásra terjed ki. A kutatás során kiderült, hogy az outsourcingot jó gyakorlatnak tartják a vizsgált könyvtárak, és szeretnék folytatni ezt a gyakorlatot, illetve kiterjeszteni azokat. A kutatók következtetése az, hogy a gyorsan változó technikai környezetben egyre nehezebb megfelelni a felhasználói IT igényeknek, ezért az IT szolgáltatások outsourcingja abban segíthet, hogy ezeknek maradéktalanul megfeleljenek. A nemzetközi gyakorlattal ellentétben az indiai könyvtárak tartózkodnak attól, hogy a szigorúan szakmai folyamatokat outsourcing tárgyává tegyék.²⁹⁴

Példák: könyvtárak mint outsourcing szolgáltatók

Saját példa: Biblioteca Civica Riva del Garda (BCRG) iskolakönyvtári szolgáltatása

A lean menedzsment kapcsán bemutatott Biblioteca Civica délutánonként tölti be közkönyvtári szerepét, délelőttönként iskolai könyvtári feladatokat lát el. Ez a tevékenység outsourcingként is értelmezhető, ahol az általános és középiskolák a megbízók. Erre azért van lehetőség, mert a város kicsi, a Biblioteca Civica néhány száz méterre esik minden tanintézménytől. A gyerekek rendszeresen járnak könyvtárba, ahol a kötelező olvasmányokat nemcsak gyűjtik, hanem rendhagyó irodalomórán – esetenként drámapedagógiai eszközökkel – fel is dolgozzák. A Biblioteca & Scuola (Iskola és Könyvtár) programsorozat az óvodásokkal igyekszik megismertetni a könyvtárat.²⁹⁵ A jövődő olvasókat illusztrált kötetek, illetve hangoskönyvek varázsolják el, és ráéreznek arra, hogy „olvasni kaland, olvasni izgalmas, olvasni megnyugtató”. Az általános iskolások megismerkedhetnek az

²⁹⁴ GUPTA, Dinesh K. – SHARMA, Veerbala: Evidences of outsourcing in science and technology libraries of Delhi. In: Library Management. Vol. 33. No. 4/5. (2012) p. 241–252. Forrás: DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01435121211242281> [Letöltés: 2015. szeptember 13.]

²⁹⁵ Biblioteca & scuola [elektronikus dokumentum] Forrás: <http://www.comune.rivadelgarda.tn.it/Comune/Comunicazione/Notizie/Biblioteca-scuola> [Letöltés: 2014. március 28.]

egyes kötetek szerzőivel és illusztrátoraival is. A középiskola első osztályosai a *Nuova scuola, nuove avventure* (Új iskola, új kaland) programsorozat keretében sajátítják el az alapfokú bibliográfiai ismereteket. Ezt a korosztályt célozzák meg az interaktív könyvtörténeti foglalkozások, ahol a művészeti tipográfia alapjaival is megismerkedhetnek. Az intézményben történelemórák is zajlanak, ahova vendégelőadót is hívnak, de túlnyomó részét a könyvtárosok valósítják meg, mivel a munkatársak könyvtári tanulmányaik mellett más szakokat is elvégeztek. Ebben a példában tehát az oktatási intézmények az outsourcing megrendelői, hiszen az iskolai könyvtár feladatait arra bízták, aki ehhez jobban ért. Az értéknövelt szolgáltatás a projektben résztvevő intézmények és a felhasználók számára egyaránt hasznos.²⁹⁶

Infodok (ID) és a Magyar Telekom

A Magyar Telekom gyakorlatának sajátosságát az adja, hogy az outsourcing tárgya pontosan az a tevékenység, amely a cég működését biztosítja: szakmai információk gyűjtése, szervezése és megosztása. A felsővezetés fontosnak tartotta, hogy a szolgáltatást ugyanazok végezzék, akik addig is, de önálló szervezetként, mégpedig együttműködési szervezet keretében. Ennek alapján alakult meg a vállalati könyvtárból egy önálló cég, az Infodok, Kóródy Judit vezetésével. A Magyar Telekom jelentős megtakarítást várt a megállapodástól az előzetes alku és egyeztetés során. A 2005 és 2010 közötti időszakot átfogó outsourcing szerződés körültekintően szabályozta a jogköröket, az elvárt szolgáltatási szintet és a kompetenciákat. Alapvető szempont volt, hogy az alkalmazottak munkafeltételei nem lehettek az eredetinel kedvezőtlenebbek. Ezenkívül ki kellett dolgozni a fenntartható pénzügyi modellt is: a szolgáltatás díjazása az első időszakban költségalapú volt, amelyet későbbiekben befolyásolt a fogyasztói árindex, a szolgáltatások terjedelmének változása, valamint a szolgáltatás teljesítésének hossza, a szakértelem és az infrastrukturális költségvonzat. A konstrukció keretében a Magyar Telekom díjazta az Infodok szolgáltatásait, az Infodok pedig az így keletkezett bevételekből fizette az iroda és a számítógépek bérletét, a fénymásolást, telefonszámlát és egyéb felmerülő költségeket. Ennek eredményeképpen a Magyar Telekom a megtakarításon kívül a számlázás egyszerűsítését is elérte. Problémát

²⁹⁶ JUHÁSZ Éva: Kiszervezzem, vagy mégsem? : Az outsourcing könyvtári alkalmazásának gyakorlatai. In: Könyvtári Figyelő. 25. (61.) évf. 1. sz. (2015) 50. p.

jelentett, hogy az információforrások beszerzése során az Infodok szakembereinek javaslattételi joguk volt ugyan, de a végső döntést a Magyar Telekom vezetősége hozta meg. Ezentúl a megbízó ugyanannyi díjazásért több munkát várt, illetve az adott munkáért kevesebbet fizetett volna, azonban a bérleti költséget emelni akarta. A 2005-ben frissen megalakult cég szolgáltatásai azonosak voltak a kiválás előtti profillal. Az Infodok legfőbb tevékenysége a szakkönyvtári hálózat működtetése, szakirodalmi tájékoztatás, személyre szabott információszolgáltatás, partner- és versenytársfigyelés, információkeresési technikák oktatása, valamint adatbázistervezés és szerkesztés, webfejlesztés, az intranet támogatása. Az Infodok önállósulása lehetőséget nyújtott a cég meglévő szolgáltatásainak bővítésére, ami további megbízásokat eredményezett. Ma ügyfelei között megtalálhatók a felsőoktatási könyvtárak, a hírközlési hatóság, illetve építőipari cég is.²⁹⁷ A klasszikus könyvtári feladatok mellett pedig a tevékenységi körök listáján a fordítás, a tolmácsolás és a kiadványszervezés is szerepel.²⁹⁸ A cég marketingeszközei között megtaláljuk a színvonalas szolgáltatást és szolgáltatói magatartást, a mértéktartó árképzést, a saját imázst, névjegyet, prospektusokat, az interaktív weboldalt, szakmai rendezvényeken való részvételt, sajtójelenlétet, valamint szakirodalmi publikációs tevékenységet is. A Magyar Telekommal kötött outsourcing szerződés 2010 márciusáig tartott. Az Infodok azóta más konstrukcióban, vállalkozói szerződés alapján, ugyanazon a helyen, változatlanul magas színvonalon nyújtja szolgáltatásait,²⁹⁹ így az üzleti kapcsolat eredményével mindkét fél kölcsönösen elégedett.³⁰⁰

²⁹⁷ Infodok referenciánk [elektronikus dokumentum] Forrás:

[Letöltés: 2014. szeptember 20.]

²⁹⁸ KÓRÓDY Judit: Kiszervezett információszolgáltatás a Magyar Telekomnál. In: Magyar Távközlés. 3 sz. (2006) p. 28–31.

²⁹⁹ Interjú Kóródy Judittal. – Interjú ideje: 2014. szeptember 3.

³⁰⁰ JUHÁSZ Éva: Kiszervezzem, vagy mégsem? : Az outsourcing könyvtári alkalmazásának gyakorlatai. In: Könyvtári Figyelő. 25. (61.) évf. 1. sz. (2015) p. 48–49.

Outsourcing (ábrán használt rövidítés OS) a könyvtári DSZK-k fejlesztésében



14. ábra: A DSZK–OS könyvtári kontextusban³⁰¹

A definíció során felsorolt szempontokat figyelembe vevő, körültekintő outsourcing hatékonyabbá teheti a könyvtári munkafolyamatokat, és tehermentesíti a munkatársakat, akiknek több idejük marad a felhasználókkal való kapcsolat erősítésére és igények **érzékelésére**. (14. ábra) Az így nyert információ alapján tudják fejleszteni a szolgáltatásokat, illetve szükség esetén újakat is bevezethetnek. Több idejük marad az ehhez szükséges szakmai továbbképzésre, **tanulásra**, amely a szervezeti tudásba **integrálódva** teszi lehetővé a módosított, illetve új szolgáltatások által kialakított feladatok **újrakoordinálását**. Az outsourcing előnyét az OCLC Preservation Service Centers is hangsúlyozza. Érvei között szerepel, hogy nem csupán időt takarítanak meg az egyes könyvtárak. A digitalizálási projektek során csökken a digitalizálási eszközök és szoftverekbe történő kezdeti beruházási költség, a folyamatos frissítések, valamint a frissítésekhez kapcsolódó tréningek költsége is. A projekt vége belátható, eredménye pedig

³⁰¹ A 14. ábra forrását lásd: 249. p.

garantálható.³⁰² A könyvtárak tartalomelőállító és terjesztő kompetenciájának köszönhetően üzleti partnerként, szolgáltatóként is felléphetnek az outsourcing folyamata során. Vállalatok, önkormányzatok, iskolák és KKV-k lehetnek a könyvtárak ügyfelei. Ez irányú szolgáltatásaikkal vagy a bevételi forrásuk bővül, vagy elismertségük, támogatottságuk és megkerülhetetlenségük nő, esetenként önálló vállalkozássá fejlődnek.

2.4.4.9. TQM (total quality management = teljes körű minőségmenedzsment)

A teljes körű minőségmenedzsment a halszálka diagramjáról is ismert Kaoru Ishikawa nevéhez fűződő japán vezetési filozófia. Célja, hogy egy szervezet terméke, szolgáltatása, működése megfeleljen mind a létező, mind a látens fogyasztói, ügyféli igényeknek, lehetővé téve a hosszú távú, minőségi piaci jelenlétet. Ezenkívül magába foglalja az összes szervezeti folyamat ellenőrzését és irányítását, megkívánja a szervezet, valamint az ügyfél együttműködését. A TQM annak elérésére irányul, hogy a színvonalas termék és szolgáltatás által az ügyfél lojális maradjon. További fontos elem, hogy problémamegoldásra a lehető legkisebb forrást használjuk fel. Kulcsfontosságú a munkahelyi légkör, az alkalmazottak megelégedettsége és a humán erőforrások fejlesztése. A célok elérése megkívánja a stratégiai és a rendszer egészében való gondolkodást, a folyamatos oktatást, új módszerek alkalmazását, aktív munkatársi részvételt, folyamatos eredménymérést, színvonalas kommunikációt, valamint a magas szintű menedzsmentet.³⁰³

Könyvtári példák

The British Library Document Supply Centre (BLDSC)

*Már az 1990-es évek elejéről származó példa is jelzi, hogy az egyes KME-k bevezetésénél mennyire fontos a munkatársak hozzáállása. A The British Library Document Supply Centre³⁰⁴ TQM alkalmazásának oka Pilling szerint a felhasználói igények gyors változása és a költségvetési megszorítás volt. A TQM bevezetésének során **felülvizsgálták** a meglévő könyvtári folyamatokat, hogy a minőségi*

³⁰² BELLINGER, Meg – KIRCHER, Pam – SURFACE, Taylor – HOUSER, LEA: OCLC's Digital Preservation Program for the Next Generation Library. In: Advances in Librarianship. Vol. 27. No. 3. (2004) p. 34–35. Forrás: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2830\(03\)27002-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2830(03)27002-1) [Letöltés: 2015. szeptember 12.]

³⁰³ SZINTAY István – BERÉNYI László: Minőségügy alapjai. Miskolc : Miskolci Egyetem. Vezetéstudományi Intézet, 2001. Forrás: http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/minmen/tqm_fogalma_s_cljai.html [Letöltés 2015. szeptember 4.]

³⁰⁴ A jelenleg működő szolgáltatás elnevezése: British Library Document Supply Service. Forrás: <https://www.bl.uk/blss> Letöltés: 2018. július 19.]

szolgáltatást a megújult igényekhez tudják hangolni. Ennek ellenére, a projekt kezdetén a munkatársak számára a TQM nem volt más, mint a „hónap slágere”.³⁰⁵ Mivel a TQM szemléletet a munkavégzés alapjává kívánták tenni, ezért szükséges volt a könyvtárosok elköteleződése. Ennek kialakítását **szemináriumokkal** kívánták elérni, ahol olyan témák merültek fel, mint például a dokumentumok szükségtelen mozgatása, a projektmunka megismertetése. Ennek **koordinálására** egy TQM vezetőséget alakítottak ki, tapasztalt szakemberekkel.³⁰⁶ A British Library-be bevezetett TQM kapcsán Csubák rámutat az emberközpontú menedzsment jelentőségére, amely biztosítja a munkatársak továbbképzését, szakmai és emberi kibontakozását. Véleménye szerint **BLDSC-ben** olyan dinamikus rendszer jött létre, amelyben összehangolva működnek a folyamatos ellenőrző, javító és fejlesztő tevékenységek.³⁰⁷

University of Jaffna Library (UJL) (Sri Lanka)

Az egyetem könyvtárában azzal indokolták a szervezési folyamat megújítását a TQM jegyében, hogy a felhasználók folyamatosan változó igényeihez jobban tudjanak alkalmazkodni, ugyanakkor fontosnak tartották a folyamatos irányítást. Első lépésben felrajzolták a szervezési osztály munkafolyamatát, amelyen világosan kirajzolódott az egyes lépések és a fennálló problémák. A második lépésben pedig végrehajtották a szükséges változtatásokat, amelynek számos előnyét élvezte a könyvtár:

1. A szervezésre szánt összeget optimálisabban hasznosították.
2. Világos, letisztult munkafolyamatok alakultak ki.
3. Jól megválogatott dokumentumokat szereztek be.
4. Könnyebb lett a rendelési lista elkészítése.
5. A letisztult és egyszerűsödött munkafázisoknak köszönhetően csökkent a stressz.
6. Kevesebb lett a menedzsmentbéli hiányosság.
7. A munkatársak is döntési helyzetbe kerültek.

³⁰⁵ Eredeti kifejezés: „Flavour of the month”.

³⁰⁶ PILLING, Stella: Putting the customer first: Total Quality and customer service at the British Library Document Supply Centre. In: Interlending & Document Supply. Vol. 24. No. 2. (1996) p. 12–15. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/02641619610155157> [Letöltés: 2016. január 20.]

³⁰⁷ CSUBÁK Antónia: Minőségbiztosítás és minőségfejlesztés a külföldi és hazai könyvtárakban. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. Vol. 47. 2. sz. (2000) p. 68–73. Forrás: http://tmt-archive.omikk.bme.hu/show_news.html?id=1312&issue_id=16 [Letöltés: 2016. december 28.]

Ezenkívül azt is figyelembe kellett venni, hogy a TQM hosszú távú befektetésként értelmezendő, éppen ezért az erős szervezeti kultúrának köszönhetően nagy lehet az ellenállás. Ahhoz, hogy a változtatások sikeresen végbemenjenek, meg kellett győzni a változtatás szükségességéről azokat a munkatársakat, akik éppen elég stresszt tapasztaltak meg a pénzügyi válság miatt, és tudatosítani bennük a **könyvtárosok megváltozott szerepét**: már nemcsak a tudás őrzői, hanem a hatékony információátadás résztvevői. Feladatuk az is, hogy hatékony működésük által biztosított legyen a fennmaradásuk.³⁰⁸

Stuttgart Media University (SMU)

A németországi egyetem koordinálásával 2008 óta folyik az Excellent Library (Kiváló Könyvtár) kutatási projekt, amelynek keretében a TQM holisztikus megközelítését is tárgyalják. A projekt alapeleme a Kiváló Könyvtár modell, amely a stratégiai és holisztikus minőségmenedzsmentet vizsgálja. A tervezés során figyelembe vették, hogy a modell minden egyes könyvtártípusra alkalmazható legyen, továbbá legyen kompatibilis a nemzetközi TQM modellekkel, hogy a benchmarking és a best practice gyakorlatok ne csupán a könyvtári szektoron belül érvényesüljenek. Ezzel együtt fontos volt, hogy a könyvtári sajátosságokat is figyelembe vegyék. A kidolgozott modell és a kiegészítő anyagok nem ingyenesek. A szerzői jogot a Stuttgart Media University kutatóintézete tartja fenn. A minőségbiztosítási projektben való részvételért a könyvtáraknak fizetni kell. Cserében a szükséges dokumentumokon kívül pontos útbaigazítást és segítséget kapnak a projekt során. A könyvtárak intenzívebb együttműködését és a legjobb gyakorlatok megosztását az segítette elő, hogy az intézmények csoportokba szerveződve kezdtek bele a minősítési projektbe. 2008 folyamán hét közkönyvtár fogott össze a minősítés megszerzéséért, amely egyben a pilot projekt is volt. Ennek során tesztelték és finomították a módszertani alapokat, valamint a megvalósítás lépéseit. Azóta a felsőoktatási könyvtárak is csatlakoztak, így 2016 végére összesen 30 intézmény működött Kiváló Könyvtár minősítéssel.

³⁰⁸ KEETHSWAREN, Sivapackiyathan – ARULANANTHAM, Srikanthluxmy: Total Quality Management (TQM) and University of Jaffna Library: An approach to the acquisition process. ([2013]) p. 1–6. Forrás: http://www.academia.edu/11307735/Total_Quality_Management_TQM_and_University_of_Jaffna_Library_An_approach [Letöltés: 2016. december 10.]

Szent István Egyetem Állatorvostudományi Könyvtár, Levéltár és Múzeum
(SZIEK)³⁰⁹

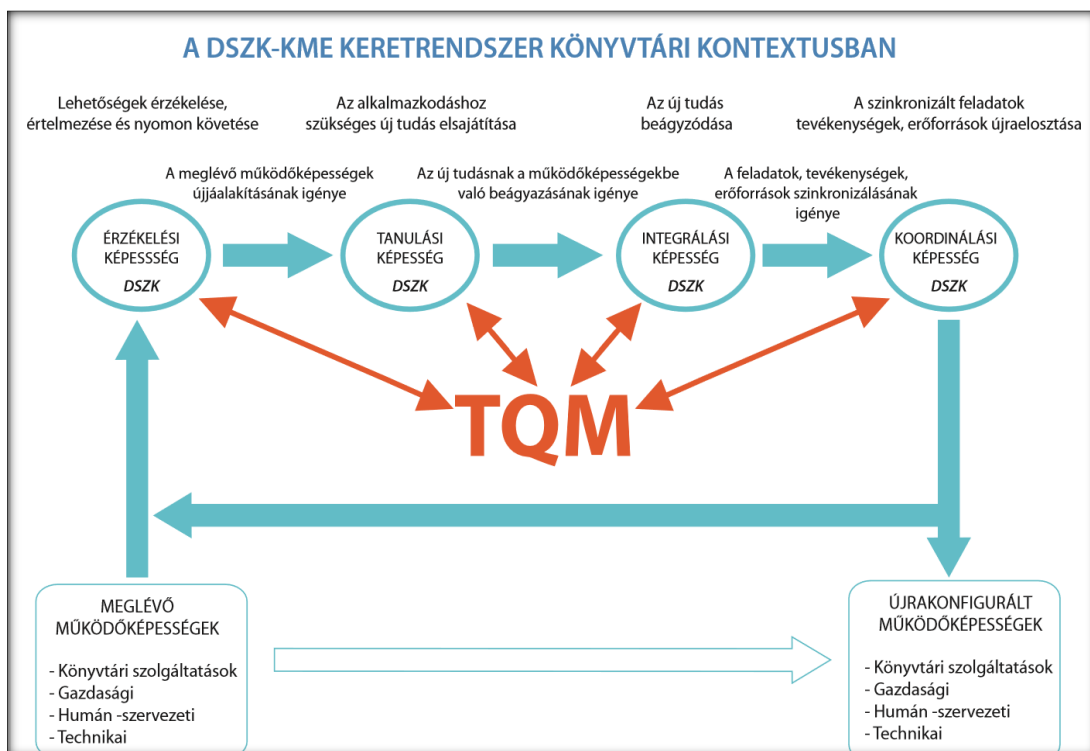
Az intézmény a „Könyvtári Minőségfejlesztés 21” projekt keretében vett részt a minőségbiztosítási eljárásban. A folyamatot segítette, hogy a vezetők, valamint a munkatársak egyaránt elkötelezettek és felhasználócentrikusak voltak. Továbbá megvolt a célrendszerük, és rendelkeztek stratégiai tervvel is. A megvalósítás során elkészítették a folyamatmenedzsment-dokumentációt, amelyből kiszűrték, hogy mely munkafolyamatot kell javítani, szabályozni vagy megváltoztatni. Ennek alapján tizennégy folyamatszabályozással kapcsolatos feladatot azonosítottak, amelyeknek komplexitása, javíthatósága jelentősen eltérő. Egyes feladatok a vezetési tevékenységhez voltak köthetők, mint például a marketingstratégia kidolgozása. A fő folyamatok optimalizálása érdekében fontos volt, hogy a gyarapítást és a feldolgozást végző könyvtáros, valamint az olvasószolgálatos azonos logika mentén használja a tárgyszórendszert, jussanak egyességre, milyen mértékben kell feltárni a dokumentumokat. A belső információáramlás javításának érdekében a levelezőrendszer naptárfunkció használatát vezették be, valamint létrehoztak a belső hálózaton egy közös dossziét az elvégzett feladatokról és a függőben maradt teendőkről. Ugyanakkora jelentőségű a munkatársak személyes elköteleződése amellet, hogy a kollégákat érintő információt mindenkivel közlik.³¹⁰

TQM a könyvtári DSZK-k fejlesztésében

A szakirodalmi anyaggyűjtés során a KME-k közül a TQM-mel kapcsolatos művek száma kiugróan magasabb, mint a többié. Nagy a valószínűsége, hogy ehhez a definícióban foglaltak is hozzájárultak. Jurow és Barnard szerint a TQM elengedhetetlen a stratégia kialakításához, de nonprofit vagy költségvetési szervezetek, mint például a könyvtárak, esetében bizonytalanság merülhet fel, hogy miképpen lehet a „*minőséggel menedzselni*”. A könyvtárban a minőséget a felhasználók definiálják, akiknek igénye folyamatosan változik.

³⁰⁹ A könyvtár neve azóta megváltozott : Hutýra Ferenc Könyvtár, Levéltár és Múzeum

³¹⁰ ORBÁN Éva: Életre szóló tapasztalat : folyamatszabályozás egy kis könyvtárban. In: Könyvtári Figyelő. 20. évf. 3. sz. (2010) p. 459–262.



15. ábra: A DSZK–TQM könyvtári kontextusban³¹¹

Éppen ezért fontos, hogy **beazonosítsuk a felhasználókat és az elvárásaikat** (15. ábra). Ezt kell a szervezeti folyamatokra vetíteni, és összevetni, hogy mekkora az eltérés az elvárások és a teljesítmény között.³¹² Stavidirisék szerint a könyvtárban folyó munka minőségének értékelését az Európai Minőségfejlesztési Alapítvány (EFQM) által felvázolt, TQM-re épülő közös értékelési keretrendszer (CAF) segíti.³¹³ Skaliczki³¹⁴ és Vidra Szabó³¹⁵ a magyarországi Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj odaítélésében betöltött szerepére is rámutat. Orbán ugyanakkor megjegyzi, hogy „*valamennyi minőségirányítási rendszer hangsúlyos részét képezi a folyamatok menedzselése, mégis a könyvtári folyamatszabályozásra vonatkozó hazai irodalom kevésbé*

³¹¹ A 15. ábra forrását lásd: 249. p.

³¹² JUROW, Susan – BARNARD, Susan: Integrating Total Quality Management in a Library Setting. Binghamton : Haworth Press. 1993. 21. p.

³¹³ STAVIDIRIS, Stefanos – STIMPOGLOU, Filippos: EFQM in Academic Libraries: the Application of a Quality Management Model at the University of Cyprus Library. In: Liber Quarterly : The Journal of European Research Libraries. Vol. 22. No. 1. (2012) 68. p. Forrás:

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&sid=49fab747-7025-4ca4-8adf-9963e26a202f%40sessionmgr111&hid=116> [Letöltés: 2017. január 26.]

³¹⁴ SKALICZKI Judit: A használóközpontúság megvalósításának kitüntetései : a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj. In: Könyvtári figyelő. 24. évf. 3. sz. (2014) p. 263–271. Forrás:

<http://ki.oszk.hu/kf/2014/10/a-hasznalokozpontusag-megvalositasanak-kituntetesei-a-minositett-konyvtar-cim-es-a-konyvtari-minosegi-dij/#more-8876> [Letöltés: 2017. január 7.]

³¹⁵ VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári önértékelés, könyvtári minősítés. In: Könyv, Könyvtár, Könyvtáros. 4. sz. (2010) p. 3–12.

gyakorlatias.”³¹⁶ Sivakumar és szerzőtársai arra hívják fel a figyelmet, hogy a TQM elvei Ranganathan negyedik könyvtári törvényében is megjelennek, amely szerint „*Takarékoskodj az olvasó idejével!*”, hiszen előrevetíti az ügyfélközpontú szemléletet. Nézeteik szerint a TQM alkalmazása azért előnyös a könyvtárak számára, mert segíti a könyvtár szervezeti **egységei közötti kommunikációt**, a munkatársaknak nagyobb szerepe lesz a **döntéshozatalban**, továbbá a színvonalasabb **képzés** által a **készségeik is fejlődnek**. Arra is rámutattak, hogy a TQM-hez való elköteleződés csak akkor érhető el, ha a munkahelyen nem uralkodik félelem, ha a **munkatársakat felhatalmazzák az önálló munkavégzésre**, és biztosított a megfelelő munkahelyi környezet.³¹⁷ Véleményem szerint a szerzők soraiban is beazonosíthatók a könyvtár **érzékelési** (döntéshozatal egy új szolgáltatás létrehozásáról), **tanulási** (képzések), **integrálási és koordinálási képességei** (egymás közötti kommunikáció és öntevékeny csoportok). Galyaniék azt is hozzátesszik, hogy a sikertelen könyvtári TQM kísérletek hátterében gyakran a merev és hierarchikus szervezeti kultúra, illetve az autoriter vezetési stílus áll. Meglátásuk szerint a TQM együtt jár a szervezeti kultúra megváltoztatásával és a középvezetők számának csökkentésével.³¹⁸ Úgy vélem, ez egybecseng a lean menedzsment elveivel, és Naisbitt meglátásával is, amely szerint a magasan képzett munkaerő akkor teljesít jól, ha felhatalmazzák a minőségi munkavégzéshez szükséges jogosultsággal. Magyarországi vonatkozásban külön hangsúlyozni kell a pénzübeli megbecsülés fontosságát is. Jurow azzal egészíti ki mindezt, hogy a munkatársak számára a TQM a **szervezeti tudás integrációjának**, rugalmasságának és a változó felhasználói szokásokhoz való **alkalmazkodási képesség** fejlesztésének eszközét jelenti, továbbá segít a hozzáférhetőség, strukturáltság, raktározás, információkeresés területén jelentkező problémák **integrált megközelítésében** és a megoldások gyorsabb alkalmazásában, külön figyelmet szentelve a felhasználók **egyéni információkeresési szokásainak vizsgálatára is**.³¹⁹

³¹⁶ ORBÁN Éva: Életre szóló tapasztalat : folyamatszabályozás egy kis könyvtárban. In: Könyvtári Figyelő. 20. évf. 3. sz. (2010) 449. p.

³¹⁷ SIVAKUMAR, B. – DOMINIC, J.: Application of total quality management in academic libraries. In: International Journal of Information Dissemination and Technology. Vol. 3. No. 3. (2013) p. 195–196.

³¹⁸ GALYANI-MOGHADDAM, Golnessa – MOBALLEGHI, Mostafa: Total quality management in library and information sectors. In: The ElectronicLibrary. Vol. 26. No. 6. (2008) 919. p. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/02640470810921664> [Letöltés: 2015. szeptember 14.]

³¹⁹ JUROW, Susan – BARNARD, Susan: Integrating Total Quality Management in a LibrarySetting. Binghamton : Haworth Press. 1993. 16. p.

2.4.4.10. Tudásmenedzsment

A fogalom definíciói közül a Magyar Tudományos Akadémia Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága Tudásmenedzsment Albizottsága által megfogalmazott változatot használom munkám során: „*a tudásmenedzsment egy olyan folyamat (menedzsment alrendszer) és kultúra, amely során a tudástőke feltárása, összegyűjtése, létrehozása, számontartása, megtartása, megosztása, állandó gyarapítása integráltan kezelt és információtechnológiával támogatott. Célja a szervezet hozzáadott érték termelésének növelése, innovációs potenciáljának gyarapítása, kulcsfogalma a szinergia*”,³²⁰ tehát együttműködés, együttthatás, amikor több elem vagy tényező együttműködéséből nagyobb teljesítmény, magasabb eredmény jön létre, mint ha az elemeket vagy tényezőket egyszerűen összeadnánk.

Könyvtári példák

Central Library, the Indian Institute of Technology (CLII) Bombay

Az indiai egyetem könyvtárában a tudásmenedzsment gyakorlata kiterjed a tudásforrásra, a tudás megosztásra, a humán erőforrásra, a technológiai fejlesztésre, valamint a fenntartható stratégiára. Ennek keretében megvásárolták az oktatott tárgyakhoz kapcsolódó adatbázisokat, és kiépítették az intézményi repozitóriumot, amelyben az egyetemen készült tanulmányok, disszertációk és szakdolgozatok kapnak helyet. Ezek, valamint az elektronikus katalógus egyetlen hozzáférési pontról elérhetőek, függetlenül formátumtól, nyelvtől, tárgytól, helytől.³²¹ A tudásmegosztáshoz kapcsolódva konzultációs szolgáltatást is kialakítottak a klasszikus tájékoztatói feladatokon kívül, valamint működik az igények szerinti elektronikus témafigyelés. A felhasználóképzések szervezésével és lebonyolításával pedig az önálló információkutatást kívánták elősegíteni. Ezen feladatok ellátásához biztosították a munkatársak folyamatos továbbképzését, és számítottak aktív részvételükre a döntési folyamatok során. A rugalmas, nyitott

³²⁰ NOSZKAY Erzsébet: A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete az MTA VSZB Tudásmenedzsment Albizottsága munkájának és eredményeinek tükrében. In: VERESNÉ SOMOS Mariann (szerk.): Vezetési ismeretek III. köt. Tanulmányok a társtanszékek munkatársaitól. Miskolc : Miskolci Egyetem, 2009. p. [126–127.] Forrás: <http://gtk.uni-miskolc.hu/files/119> [Letöltés 2014. szeptember 10.]

³²¹ Indian Institute of Technology Bombay. Forrás: <http://www.library.iitb.ac.in> [Letöltés: 2017. május 20.]

munkahelyi légkör pedig a csapatmunkának és a működési folyamatokat megújító kreativitásnak adott helyet.³²²

Universitätsbibliothek Stuttgart (UbS)

Az egyetem könyvtára évek óta használja a Media Wikit, mint a tudásmenedzsment egyik eszközét. Ennek segítségével könnyebben tudták az új munkatársak számára elérhetővé tenni az információs forrásokat. Továbbá megszűnt az úgynevezett „titkos tudás”, az akadozó információáramlás. Ez a tényező ösztönzi a munkatársakat, hogy megosszák egymással a tapasztalatokat.

A tudásmenedzsment további eszközét a munkatársak folyamatos továbbképzése jelenti, amely független a hierarchiától és pozíciótól. A több embert érintő, általánosabb témaköröket feldolgozó kurzusok után elmélyítésként kerekasztalvitát is tartanak. Foglalkoztatnak külső szakembert, ha például „Angol nyelv könyvtárosok számára” vagy „Konfliktuskezelés” tanfolyamokat szerveznek. Arra is lehetőség nyílik, hogy a munkatárs olyan képzésen vegyen részt, amely egyéni érdeklődéséhez kapcsolódik, hiszen az így megszerzett tudás szintén beépül a munkaközösségbe, elősegítve ezzel az intézmény dinamikus működését.

University of Eastern Finland Library (UEFL)

A könyvtár a Media Wiki mellett az üzleti kollaborációs szoftverhez kifejlesztett Microsoft Lync interfészt is használja, amelynek legnagyobb hasznát a videokonferenciák során veszik. Segítségével azonnal beszélgetés indítható a távoli helyszíneken tartózkodó munkatársakkal. Az úgynevezett ösztönös digitális fehértábla funkció segítségével digitális jegyzetek készülhetnek, amelyek segítik az interaktív részvételt. Ez a szoftver egyben befektetés is, hiszen hatékonyabbak lesznek a szakmai képzések: mivel nem kell számolni az útiköltséggel és helyettesítéssel, több kolléga is részt vehet rajtuk, és a megszerzett tudás hamarabb integrálódik.

³²² JOTWANI, Daulat: A Knowledge Management Tool. In: Library Portal (2005) p. 612–613. Forrás: https://www.academia.edu/953673/Library_Portal_A_Knowledge_Management_Tool Letöltés: [2016. január 10.]

***Hazai könyvtárak a tudományos eredmények reprezentációjában: magyarországi
tudományos és felsőoktatási intézmények repozitóriumai***

Bognárné szerint „a magyar szaksajtóban azonban kevés szó esik arról, hogy a felsőoktatási könyvtáraknak milyen szerepe lehet az egyetemeken és főiskolákon folyó tudásátadási folyamatok menedzselésében.”³²³ Virágos Márta úgy véli, hogy a felsőoktatási könyvtárak fontos szerepet tölthetnek be az intézményi tudás feltérképezésében és számbavételében, amelynek eszközei többek között a tudományometriai mutatók.³²⁴ A másik nagy lehetőség a szabad szoftveralapú repozitóriumok kialakítása és gondozása. Jelentőségüket mutatja, hogy az MTMT Repozitórium Minősítő Bizottsága tanúsítványokat ad ki, és a minősített repozitóriumok listáját feltüntetik a honlapon.³²⁵ A világviszonylatban történő rangsorolások koordinálását a madridi székhelyű Consejo Superior de Investigaciones Científicas-hoz tartozó kutatócsoport kezdeményezése által létrehozott „Ranking Web of World Repositories” végzi. Az értékelés szempontjai között szerepel tudományos tartalom és az olvasható formátumok száma.³²⁶ A 2017-es januári eredmények 2284 repozitóriumot tartalmaznak, amelyek működtetői között a magyar tudományos és felsőoktatási intézmények gyűjteményei is megtalálhatók. Ezt a 2. táblázatban összesítettem, amelybe viszonyításképpen beillesztettem az első és az utolsó helyezett repozitóriumot, illetve azok közül néhányat, amelynek működtetői világviszonylatban rangos egyetemek és tudományos intézetek könyvtárai.

³²³ BOGNÁRNÉ LOVÁSZ Katalin: A felsőoktatási könyvtárak szerepe a tudásmegosztásban. In: Tudományos és műszaki tájékoztatás. 58. évf. 9. sz. (2011) 392. p. Forrás: <http://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/869/888> [Letöltés: 2015. július 17.]

³²⁴ VIRÁGOS Márta: A magyar felsőoktatási könyvtárak helyzete és jövője. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 60. évf. 8. sz. (2013) p. 323–331. Forrás: http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=5814&issue_id=551 [Letöltés 2015. július 10.]

³²⁵ MTMT Repozitórium Minősítő Bizottsága: Minősített repozitóriumok. Forrás: <https://www.mtmt.hu/minositett-repozitoriumok> [Letöltés 2017. április 25.]

³²⁶ Ranking of Web Repositories. Forrás: <http://repositories.webometrics.info/en/node/20> [Letöltés 2017. március 11.]

| Név | Világranglista | Európai ranglista | Elérhetőség |
|---|----------------|-------------------|---|
| Cornell University LibraryArXive-PrintArchive (USA) | 1 | | https://arxiv.org/ |
| Harvard-Smithsonian Center forAstrophysics | 3 | | http://adsabs.harvard.edu/ |
| Yale Law School Legal Scholarly Repository – Yeal Law School Research | 138 | | http://digitalcommons.law.yale.edu/ |
| REAL – az MTA Könyvtárának Repozitória | 245 | 109 | http://real.mtak.hu/ |
| Debreceni Egyetem elektronikus Archívum | 362 | 163 | https://dea.lib.unideb.hu/dea/ |
| Yale EliScholar University Research | 783 | | http://elischolar.library.yale.edu/ |
| SZTE Doktori Értekezések Repozitrium | 839 | 344 | http://doktori.bibl.u-szeged.hu/ |
| Corvinus Kutatások és a Corvinus PhD Disszertációk repozitrium | 881 | 361 | http://phd.lib.uni-corvinus.hu/ |
| SZTE Publicatio Repozitrium | 1362 | 556 | http://publicatio.bibl.u-szeged.hu/ |
| CEU Research Support Scheme | 1409 | 573 | http://rss.archives.ceu.hu/ |
| MTA-SZTAKI Publikációtár | 1438 | 585 | http://eprints.sztaki.hu/ |
| A Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Archívuma | 1491 | 607 | http://edok.lib.uni-corvinus.hu/cgi/set_lang?langid=hu&fromurl=http://edok.lib.uni-corvinus.hu/ |
| Semmelweis Egyetem Központi Könyvtár Repozitrium | 1605 | 655 | http://repo.lib.semmelweis.hu |
| MTA Közgazdasági és Regionális Tudományi Kutatóközpont (MTA KRTK) Regionális Kutatások Intézete (RKI) Elektronikus Archívuma | 1618 | 663 | http://www.regscience.hu:8080/jspui/?locale=hu |
| NYME Doktori Értekezések Repozitrium | 1667 | 684 | http://doktori.nyme.hu/ |
| Nemzeti Közszolgálati Egyetem LUDITA repozitriumrendszere és tudományos katasztere | 1770 | 724 | https://ludita.uni-nke.hu/ludita/ |
| ELTE Digitális Intézményi Tudástár (EDIT) | 1850 | 755 | https://edit.elte.hu/xmlui/ |
| MTA TK KDK Repozitrium | 1966 | 804 | http://openarchive.tk.mta.hu/ |
| Selamatdatang di Indonesia Youth Political Institute | 2284 | | http://repository.stainparepare.ac.id/ |

2. táblázat: Magyar repozitriumok a „RWW” rangsorában³²⁷

³²⁷ A 2. táblázat forrása: Ranking of Web Repositories. Forrás: <http://repositories.webometrics.info/en/node/20> [Letöltés 2017. március 11.]

Az MTA Könyvtár és Információs Központ Repozitóriuma (REpository of the Academy's Library), a REAL saját webes felületén lehet keresni, valamint technikailag az is megoldott, hogy az MTMT-ben, illetve a külföldi tudományos keresőrendszerekben elérhetőek legyenek a tanulmányok.³²⁸ Az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban (EDIT) gyűjtött dokumentumok egyéni és intézményi szinten reprezentálják a tudományos eredményeket. Az OAI-PMH kompatibilitásának köszönhetően világszerte kereshetők.³²⁹ A Nemzeti Közszolgálati Egyetem repozitóriumát (LUDITA) egy kutatói kataszter is kiegészíti, amely egy mobil alkalmazás segítségével akár okostelefonról is elérhető.³³⁰ A Debreceni Egyetem Elektronikus Archívuma (DEA) repozitóriumában a dokumentumok egy része bárholnan elérhető, a többihez a Debreceni Egyetem számítógépein vagy zárt hálózaton lehet hozzáférni.³³¹ Az egyetemen 2015 áprilisában lépett hatályba a „Szerzői jogi szabályzat és publikációs irányelvek”, amelynek hatására 3000 fölé emelkedett a nyílt hozzáférésű publikációk száma az intézményi repozitóriumában.³³² A Budapesti Corvinus Egyetem 2011 óta dolgozik a projekten.³³³ A honlapon pedig időről időre feltüntetik az aktuális helyezést.³³⁴ Véleményem szerint ez jó CRM gyakorlat is, mert bizalmat ébreszt, és rávilágít a könyvtárosok értékteremtő közreműködésére és a repozitóriumok tudásmegosztásban betöltött szerepére. Az eredmények reprezentálják a hazai könyvtárosok szerepét, akik az innovációs és a karbantartói szerepeket is felvállalták. A további fejlesztések alkalmat adhatnak arra, hogy még szorosabbá váljon az együttműködés a könyvtárosok és a különböző tudományterületek művelői között.

³²⁸ HOLL András: REAL – az MTA Könyvtárának repozitóriuma : Az Országgyűlési Könyvtár „Digitalizálni, de...” című konferenciáján, 2010. március 17-én elhangzott előadás szerkesztett változata. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 57. évf. 6. sz. (2010) p. 245–249. Forrás: http://tmt-archivum.omikk.bme.hu/show_news.html?id=5331&issue_id=515 [Letöltés: 2014. július 9.]

³²⁹ SZÉKELYNÉ TÖRÖK Tünde – VIRÁG Gabriella: Az Eötvös Loránd Tudományegyetem Digitális Intézményi Tudástára. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 62. évf. 1. sz. (2015) p. 3–12. Forrás: <http://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/245/246> [Letöltés 2014. május 19.]

³³⁰ SZŐÖR Ádám: Minősített repozitórium, hangosmobil, folyamatos digitalizáció : az NKE Egyetemi Könyvtár a jövő útján : A cikk Bakos Klára igazgatóval történt beszélgetés alapján készült. In: Bonumpublicum. 7. sz. (2015) p. 41–43. Forrás: http://uni-nke.hu/uploads/media_items/bonum-publicum-2015-julius.original.pdf [Letöltés: 2016. december 10.]

³³¹ Debreceni Egyetem elektronikus Archívuma (DEA) Forrás: <https://dea.lib.unideb.hu/dea/> [Letöltés: 2017. április 25.]

³³² KARÁCSONY Gyöngyi: A Debreceni Egyetem elektronikus Archívuma, DEA In: SZABÓ Panna – SZÉKELYNÉ TÖRÖK Tünde (szerk.): Hagyományok és kihívások. Budapest : ELTE Egyetemi Könyvtár, 2016. 79. p.

³³³ BÖRZSONYI Nóra: Hozzáférhető tudomány : konferencia az Open Access Week keretében. In: Közgazdaság. 9. évf. 2. sz. (2014) 254. p. Forrás: http://kozgazdasagtudomany.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kozgazdasagtudomanyi_kar/files/Koz_gazdasag/IX._EVFOLYAM_2._SZAM_2014._JUNIUS/Konf_Aud_Konyv_243-272.pdf [Letöltés 2017. március 4.]

³³⁴ Corvinus Kutatások. Forrás: <http://www.lib.uni-corvinus.hu/category/hirek/repozitorium> [Letöltés: 2017. április 12.]

Tudásmenedzsment (ábrán használt rövidítés KM) a könyvtári DSZK-k fejlesztésében



16. ábra: A DSZK–KM könyvtári kontextusban³³⁵

A vállalat és a könyvtár összehasonlíthatóságának vizsgálatakor közös pontként merült fel, hogy mindkét szervezetben olyan tevékenység folyik, amelynek célja az ügyfelek igényeinek kielégítése. Éppen ezért úgy mutatom be a tudásmenedzsment szerepét a könyvtári DSZK-k fejlesztésében, hogy Chikán szavait³³⁶ könyvtári kontextusba ágyazom: a tudásmenedzsment könyvtári funkcióként abban nyilvánul meg, hogy támogatja a könyvtárosok **saját tudásának fejlesztését (tanulási képesség)**, és segíti a **tudásmegosztást (integrálási képesség)** a szervezet fejlesztésének folyamán. Továbbá tudásfolyamokká alakítja a könyvtári információs folyamatot, lehetővé téve az **összehangolt működést (koordinálási képesség)**. Ezenkívül lehetővé teszi a könyvtáron kívülről és belülről származó információk **összehangolt tudássá szervezését (tanulási és integrálási képesség)**, kapcsolatot tartva a könyvtár külső partnereivel az ügymenetet érintő kérdésekben (**érzékelési képesség**) (16. ábra). Chikán a vállalati versenyképesség egyik alapjának tekinti a tudás három fajtájának beazonosítását, amely eljárás könyvtári

³³⁵ A 16. ábra forrását lásd: 249. p.

³³⁶ CHIKÁN Attila: Vállalatgazdaságtan. Budapest : Aula Kiadó, 2008. p. 336–338.

vonatkozásban is megvalósítható. A tudás első fajtája az **alaptudás**, amellyel minden piaci versenyző rendelkezik. A második tudás a **fejlett tudás**, amely oly módon biztosít a vállalat számára versenyelőnyt, hogy valamit jobban tud, vagy a megszerzett tudást jobban hasznosítja. A harmadik tudás az **innovatív tudás**, amelyre a már említett karakterisztikus, nehezen utánozható, fejleszthető és fenntartható előnyök építhetők ki. Sajó kiemeli, hogy fontos tisztában lenni az egyes szervezeten belül felhalmozódott szellemi tudással, amelyet egy adatbázisban összegyűjtve, feldolgozva, gondozva és bővítve a munkatársak rendelkezésére lehet bocsátani (**tanulási és integrálási képesség**).³³⁷ Alföldiné szerint a tudásmenedzsment az alábbi pontokban járul hozzá a vállalati – és könyvtári – stratégia sikeréhez.³³⁸

1. megfelelően strukturálja a rendszerezetlen információt (**tanulási képesség**)
2. célszerűen szervezett tudássá formálja a releváns részhalmazt (**tanulási és integrálási képesség**)
3. megfelelő információ birtokában proaktívan tud alkalmazkodni a környezethez. (**érzékelési, tanulási, integrálási és koordinálási képesség**).

2.4.5. KME-k alkalmazását elősegítő, valamint a DSZK-k fejlesztését befolyásoló eszközök, rendszerek és tényezők

2.4.5.1. BSC (balanced scorecard = kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám)

A BSC olyan mutatószámrendszer, *amellyel mérhetővé válik az is, hogy egy szervezet motivált és szakképzett munkatársai milyen értéket képesek létrehozni az ügyfelek számára.* Tartalmazza a hosszú távú pénzügyi célok eléréséhez szükséges tényezőket, a menedzsment és a teljesítményértékelési rendszert egyaránt. A négy, egyenlő fontosságú szempont: a pénzügyi mutatók, ügyfelek, a szervezet működési folyamata, valamint a tanulás, fejlődés, innováció.³³⁹

³³⁷ SAJÓ Andrea: Információ- és tudásmenedzsment elemek integrálása a könyvtári munkába. Hogyan váljunk vállalati könyvtárból információs- és tudás-központtá?. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 49. évf. 12. sz. (2003). p. 491–506.

³³⁸ ALFÖLDINÉ DÁN Gabriella : Költségek és hasznok : könyvtár és/vagy tartalomgazda?. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 53. évf. 11–12. szám. (2006) p. 518–527. Forrás: http://tmt-archive.omikk.bme.hu/show_news.html?id=4566&issue_id=477.html [Letöltés: 2016. július 17.]

³³⁹ KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P.: The balanced scorecard : translating strategy into action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 8. p.

Könyvtári példák

Field Fischer Waterhouse Information Services (FWIS)(London)

Az ügyvédi iroda információs szolgáltatásától egyre inkább elvárták, hogy üzleti hasznot hajtsanak a fenntartóik számára. A team vezetője, North szerint a cég vezetőségét sokkal inkább érdekelték azok a mérőszámok, amelyek az ügyfelek megnyerését és megtartását célozták meg, mint azok, amelyek a gyűjteménymenedzsmentre irányultak. Ezt az igényt az információs team minden tagjának szem előtt kellett tartani, miközben kidolgozták a kulcsteljesítmény-indikátorokat. North ugyanakkor megjegyzi, hogy ezek ez indikátorok szervezetenként változhatnak, ezért minden esetben azt kell figyelembe venni, ami a fenntartó számára hosszú távon a legfontosabb. Ezek az indikátorok pedig meghatározták a projektek tervezését, illetve a bennük résztvevő munkacsoportok kialakítását. Ennek alapján a Field Fischer Waterhouse Information Services az alábbiakról készített negyedéves jelentést a fenntartó szervezet egyes osztályai felé:

- *Projektek: tréningek, adatbáziszesztelések*
- *Munkatársak: új munkatársak bemutatása, egyes munkatársak képzése*
- *Teljesítmény: kutatásszolgáltatás számadatai, illetve felhasználói ajánlások.*

*A teljesítmény sikeres kommunikációját úgy biztosították, hogy nem várták meg, míg a fenntartók kérték a mutatókat, hanem proaktívan a döntéshozóik elé tárták. A jelentésben pedig gondot fordítottak a statisztikai adatok befogadható prezentálására is. A rendszeres **adatgyűjtés** lehetővé tette a **felhasználói trendek** nyomon követését, tehát azt, hogy milyen módon **változnak** az igények az egyes szolgáltatásokkal kapcsolatban. Ezekből következik, hogy a BSC hozzájárul az érzékelés képességének **fejlesztéséhez**.³⁴⁰*

University of Virginia Library (UVL)

Az egyetem könyvtárában azért dolgozták ki BSC-t, mert szerették volna kideríteni, hogy mely területen szükségesek a fejlesztések, hol merülnek fel problémák. Ezenkívül segített meghatározni azt, hogy mi élvez prioritást. Az egyetemi könyvtár BSC kritériumrendszerét az alábbi fő szempontok alkották meg:

³⁴⁰ [NORTH], Victoria Jannetta: ProveYourWorth: Measuring the Performance of Library and Information Centres. In: Legal Information Management. Vol. 8. (2008) p. 123–[129].

1. *Gyűjtemény és szolgáltatás: Ennek keretében vizsgálták a gyűjtemények általános és tematikus felosztás szerinti kihasználtságát.*
2. *Infrastruktúra: A mérés magában foglalta, hogy az olvasóterem nagysága és az ülőhelyek száma mennyire tükrözi a valós igényt.*
3. *Költségvetés: Idetartozott a gyűjtemény frissítésére és népszerűsítésére szánt összeg.*
4. *Munkatársak létszáma.*
5. *Az egyes munkafolyamatokra szánt idő.*

Bár a tanulmány nem tartalmaz konkrét számokat, a szerző tanulmányából kiderül, hogy a fenntartó pozitívan fogadta a könyvtár kezdeményezését, világos formában tudták kommunikálni a könyvtár hasznosságát az egyetem életében. A szerző azt is hozzáteszi, hogy a BSC könyvtári alkalmazásának lehetősége nagyban függ az intézmény fenntartójától.³⁴¹

University of Texas Library (UTL)

A BSC bevezetésének közvetlen előzménye az volt, hogy a pénzügyi válság következtében 2010 és 2011 folyamán 7,5% költségcsökkentést szenvedett el az egyetem, és 2013-ra további 15%-os csökkentés volt várható. A könyvtáros munkatársak számát 21%-kal kellett redukálni. Leépíteni senkit nem kellett: a nyugdíjasok és a távozók helyét nem töltötték be. Ezek a körülmények vezettek oda, hogy felülvizsgálták az intézményi célokat, prioritásokat, valamint a megmaradt munkatársak készségeit, hogy az ügyfelek igényeit a radikálisan megváltozott körülmények ellenére is ki tudják elégíteni.

A felhasználói szokások feltérképezését a LibQUAL+ által nyert adatok segítették, amelyek alapján 2003-tól vizsgálni tudták a bekövetkezett változásokat. Ebből kiderült, hogy az oktatók körében az információs források szempontjából a távoli hozzáférés volt fontosabb, mint a könyvtár közösségi tér funkciója. Az egyetemi hallgatók azonban mindkét szempontot fontosnak tartották.

³⁴¹ MUÑEZ, Edith Carmen: Cuadro de Mando Integral (BalancedScorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. In: Investigación Bibliotecológica. Vo. 23. Núm. 48. (mayo/agosto 2009) 121. p.

A helyi BSC kidolgozását egy munkatársakból szerveződött team végezte, külső szakértő igénybevételével, és négy perspektívát vázolt fel:

1. Az ügyféllel kapcsolatos:

- *A könyvtár legyen az egyetemi sikerük fontos komponense*
- *Legyenek egyre elégedettebbek a könyvtár szolgáltatásaival*
- *Növeljék a könyvtári szolgáltatások relevanciáját*

2. Pénzügyi tervezéssel kapcsolatos:

- *A költségvetés menedzselése*
- *A bevétel növelése*
- *Működési költségek csökkentése*

3. Folyamattervezéssel kapcsolatos:

- *A szolgáltatások és a felhasználói igények összehangolása*
- *A gyűjteménnyel kapcsolatos prioritások felülvizsgálata*
- *Információs forrásokhoz való hozzáférés fejlesztése*
- *Eszközök optimalizálása*

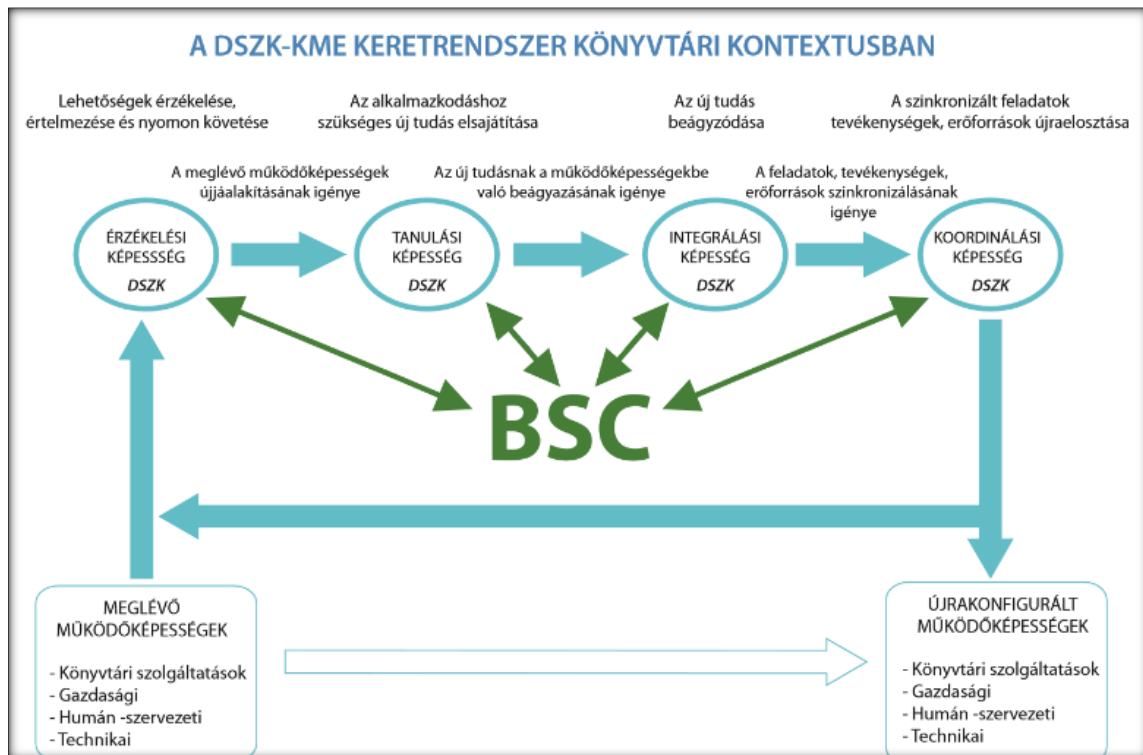
4. Tanulás és fejlesztéssel kapcsolatos:

- *Kommunikáció fejlesztése,*
- *Munkaerő bevonása*
- *Munkaerő továbbképzése*

A felsorolt objektívák elérésére 21 kezdeményezést fogadtak el. Ezek közé tartozott például a „Discovery Initiative”, amelynek célja az információs forrásokhoz való hozzáférés újabb lehetőségeinek felkutatása volt. Végrehajtásukról a teamtagok gondoskodtak, akiket segített néhány felsővezető is. 2013 végére sikerült végrehajtani a fentebbi pontokat. A távoli cél pedig az, hogy a könyvtár egyre jobban beágyazódjon az egyetem működésébe, és bizonyítható, mérhető módon járuljon hozzá az intézményi sikerhez.³⁴²

³⁴² TAYLOR, Meredith – HEATH, Fred: Assessment and Continuous Planning: The Key to Transformation at the University of Texas Libraries. In: Journal of Library Administration. Vol. 52. No. 5. (2012) p. 431–432. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1080/01930826.2012.700798> [Letöltés: 2015. szeptember 29.]

BSC a KME-k alkalmazásában és a könyvtári DSZK-k fejlesztésében



17. ábra: A DSZK–BSC könyvtári kontextusban³⁴³

Boda alapján a fejlett gazdaságokban, ahol egyre nagyobb teret kapnak a megújulás alapjait jelentő szolgáltatások, alapvető az általános műveltségű és innovatív munkaerő. Ennek oka, hogy a szolgáltatástervezés során egyre komplexebb kihívásokkal kell szembenézni, és megoldást találni. Ha az ipart fejlesztik túl, akkor kevesebb szakemberre lesz szükség. A korszerűsített termelési struktúra nem csupán több tudást, hanem több tudáshordozót igényel, amely a foglalkoztatottsági arány növekedéséhez is hozzájárul.³⁴⁴

Ebben a folyamatban kaphat kulcsszerepet a könyvtár. Townék felteszik a kérdést, vajon lehetséges-e a felsőoktatási és tudományos könyvtárak értékének demonstrálása, amely a kézzelfogható és láthatatlan értékek mérését egyaránt magában foglalja? Véleményük szerint az igény határozottan jelen van, különösen a könyvtárvezetők között, akik közül többen érzik úgy, hogy nem sikerül hatékonyan kommunikálni a könyvtár értékét a fenntartók felé. A szerzők meglátása szerint a **teljesítménymérés** körültekintő alkalmazása eredményesebbé teheti a könyvtári **érdekképviseletet**, hiszen a könyvtár pontosan

³⁴³ A 17. ábra forrását lásd: 249. p.

³⁴⁴ BODA György: Mennyire tudásgazdaság egy iparcentrikus gazdaság. In: NOSZKAY Erzsébet (szerk.): Községi tudások – tudásközösségek : Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben: a Magyar Tudományos Akadémia Gazdaságtudományi Bizottság Tudásmenedzsment Munkabizottságának III. számú gyűjteményes kötete 2012–2016. Budapest : N & B Kiadó, 2017. p. 22–26.

demonstrálhatja a fenntartó felé a könyvtár által megteremtett értéket és a fenntartó működésére gyakorolt hatását.³⁴⁵ Kaplanék for-profit szemléletének könyvtári adaptációja szerint a KME-k alkalmazásában, ezáltal a DSZK-k fejlesztésében fedezhető fel a BSC szerepe (17. ábra):³⁴⁶

2.4.5.2. ISO9000 (ISO9000 standard = ISO9000-es minőségirányítási szabvány)

Az ISO 9000 szabványcsalád megalkotásában a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet vállalt jelentős szerepet. Az ISO célja olyan szabványok közrebocsátása, amelyek a nemzetközi árukereskedelmi forgalmat segítik. Egy részük követelményeket tartalmaz a minőségügyi rendszerekkel szemben – ISO 9001, 9002, 9003 –, a másikkal pedig értelmezési útmutatóként és bevezetési segédletként szolgálnak, mint például az ISO 9000-2 vagy az ISO 9004.³⁴⁷ Ugyanakkor más szabványoktól eltérően az ISO 9000-es szabványok nem termékek vagy szolgáltatások minőségi előírásait tartalmazzák, hanem az irányítási rendszereket. Ennek az általános célnak az elérése érdekében a szabványok a lehető legnagyobb mértékben tartózkodnak konkrét módszerek, eljárások és technikák megadásától. Az alapelvek, célok és szándékok meghatározásának alapja a fogyasztók elvárásainak és igényeinek teljesítése. Amennyiben a szabványt gondosan alkalmazzák, megnő a fogyasztói, az irányítói és a munkatársi bizalom a termék, a szolgáltatás és a szervezet iránt.³⁴⁸ Szántó az ISO 9000 és a TQM szoros kapcsolatára mutat rá, amely szerint az ISO 9000 egy vállalati alrendszer, amely a szervezeti egységek munkájának összehangolását segíti, míg a TQM egy vezetési módszer és filozófia.³⁴⁹ Az ISO a statikus követelményeket, a megfelelő színvonalat biztosítja és a hibák elkerülésére fókuszál, addig a TQM a dinamikus követelményekre, folyamatos javulásra, valamint az ügyfelek igényeire helyezi a hangsúlyt. A szakértők véleménye szerint az lenne az optimális

³⁴⁵ TOWN, J. Stephen – KYRILLIDOU, Martha: Developing a values corecard. In: Performance Measurement and Metrics. Vol. 14. No. 1. (2013) p. 8–11. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/14678041311316095> [Letöltés: 2016. január 15.]

³⁴⁶ KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P.: Mastering the management system. In: Harvard Business Review. (January 2008) 65. p. Forrás: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=519fb8bd-e149-4dac-92bc-5d7961fca940%40sessionmgr115&vid=0&hid=107> [Letöltés: 2015. szeptember 14.]

³⁴⁷ MIKULÁS Gábor: Az ISO 9000-es szabványok alkalmazása információs és könyvtári szolgáltatásokban. Szemle. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 47. évf. 4. sz. (2000) p. 158–170. Forrás: http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=1360&issue_id=18 [Letöltés 2013. július 9.]

³⁴⁸ SZINTAY István – BERÉNYI László: Minőségügy alapjai. Miskolc : Miskolci Egyetem. Vezetéstudományi Intézet : 2001. Forrás: http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/minmen/az_iso_9000_szabvnycsald.html [Letöltés 2015. szeptember 4.]

³⁴⁹ SZÁNTÓ Jenő: Teljes körű Minőségirányítás (Total Quality Management, TQM). [Elektronikus dokumentum]. In: Folyamatszervezés (Karbantartás-menedzsment). (2013). Forrás: [2017. július10.]

megoldás, ha az ISO 9000 szabványok beépülnének a TQM rendszerbe, de ez a for-profit vállalatoknál sem érvényesül minden esetben.³⁵⁰

Könyvtári példák

A szakirodalom alapján kirajzolódik, hogy az ISO 9000-es szabványcsalád alkalmazásának fontosságát, és az azzal járó előnyöket azokban a könyvtárakban ismerték fel először, ahol a fenntartók munkája során a szabványok használata mindennapos. Ezek a fenntartók pedig a műszaki egyetemek voltak.

Delft University of Technology Library (DUTL)

Az ISO 9002-es szabvány könyvtári adaptációja elsőként a hollandiai Delft városában működő műszaki egyetem könyvtárában történt meg. A folyamat 1995 májusában kezdődött, és 1997 januárjában kapták meg a tanúsítványt. Munkájukat egy külső auditor tanácsadó cég, a Veritas segítette, de részt vettek a HR munkatársak és belső szakértők is. Az ISO 200 bevezetésének célja a minőségbiztosítás, a költségek csökkentése, valamint a versenyképesség biztosítása volt. Ennek során megvizsgálták a könyvtári munkafolyamatokat a TQM-ben is használatos eszközökkel (halszálka, Pareto-elv), és kidolgozták az adott intézményre szabott teljesítménymutatókat. Továbbá meghatározták, hogy az egyes munkafolyamatot hogyan teljesítsék, és milyen minőségben. Éppen ezért gondot fordítottak arra, hogy a munkatársakat is bevonják. Ennek eszközei a belső műhelymunka, az egyéni felhatalmazás (saját maguk tervezhetek teljesítményindikátort), belső auditorképzés, valamint a rendszeres munkatársi értekezletek voltak. Zwart beszámolója alapján az is kitűnik, hogy az ISO 9002 és a BSC szorosan egymáshoz kapcsolódik.³⁵¹ Álláspontom szerint pedig mindkét eszköz segíti a TQM hatékonyságát, amely a könyvtári DSZK-k fejlesztésében játszik szerepet.

³⁵⁰ Az ISO és a TQM kapcsolata. [Elektronikus dokumentum]. In Menedzserforum. (2001. december 17.)
Forrás: http://www.mfor.hu/cikkek/Az_ISO_es_a_TQM_kapcsolata.html?page=1
[Letöltés: 2017. július 21.]

³⁵¹ ZWART, Reinder Jan: Quality management: why and how we implemented ISO 9002 [Biblioteek TU Delft project and consultancy : conference proceedings Bydgoszcz - Gnień, September 13. 2000.] Forrás: http://www.ebib.pl/publikacje/matkonf/atr/zwart_pl.html [Letöltés: 2015. szeptember 10.]

Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár (OMIKK)

Az ISO tanúsítványt 1999-ben kapta meg az intézmény. Az ISO 9002-es szabvány bevezetésének célja a folyamatos minőségi szolgáltatás biztosítása, a párhuzamos feladatok megszüntetése, a folyamatok áttekinthetősége volt, amelynek révén megvalósulhat a gazdaságos és hatékony működés, valamint kialakulhat a minőségi szemlélet. Csubák Antoaneta (aki minőségügyi vezetőként vett részt a tanúsítás megszerzésének folyamatában), valamint a munkatársak úgy döntöttek, hogy a CAPITALINVEST Kft.-t bízzák meg a minőségügyi tanácsadással. A jó referencián kívül az is számított, hogy a cég teljes körű felkészítést biztosított (például oktatás, oktatási anyagok). Optimálisnak találták az egyéves felkészítési időtartamot is. A megbízhatósági tényező is szerepet játszott, hiszen a cég egészen a tanúsítvány kiadásáig vállalta a szolgáltatást, ezenkívül az ár is reális volt. A legnagyobb nehézséget a munkatársak passzív ellenállása okozta, akiket az oktatások és tréningek során győztek meg arról, hogy miért fontos az intézmény számára az ISO tanúsítvány. A pénzügyi kihívások leküzdésében a fenntartótól kapott céltámogatás segített. Szintén nagy körültekintést igényelt az ISO 9000-es szabványcsalád alkalmazása OMIKK kontextusban. További gondként jelentkezett, hogy a minőségjavulás nehezen mérhető. Erre kínálkozott megoldásként a felhasználói elégedettségmérés. Csubák tapasztalata és összegzése szerint a „minőségbiztosítási rendszer felállítása nem más, mint a rendcsinálás” speciális kritériumok szerint.³⁵² Az a tény, hogy a könyvtár 2016. január 21-én megkapta a „Minősített könyvtár” címet, arra enged következtetni, hogy az intézményben az ISO szabványok beépültek a TQM rendszerbe.

Az ISO 9000 szerepe a KME-k alkalmazásában és a könyvtári DSZK-k fejlesztésében

Az ISO 9000 definíció megállapításai könyvtári kontextusban is érvényesek. Csubák szerint nem értelmezhető az a kérdés, hogy milyen minőségirányítási rendszert célszerű választani: az ISO 9000-est vagy a TQM-et, mert a TQM hosszú távú vezetői gondolkodási és viselkedési mód, amely helyesen alkalmazva magában foglalja az ISO 9000-t.³⁵³

³⁵² CSUBÁK Antoaneta: OMIKK - az első ISO 9002 szerint tanúsított, könyvtárra épülő szolgáltató intézmény Magyarországon. In: Könyvtári Figyelő. 9. új évf. ((45.) évf. 4. sz. (1999) p. 791–793.

³⁵³ CSUBÁK Antoaneta: Minőségbiztosítás és minőségfejlesztés a külföldi és hazai könyvtárakban. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. Vol. 47. 2. sz. (2000) p. 68–73.

Forrás: http://tmt-archive.omikk.bme.hu/show_news.html?id=1312&issue_id=16 [Letöltés: 2016. december 28.]



18. ábra: A DSZK–ISO könyvtári kontextusban³⁵⁴

Véleményem szerint az ISO 9000-es szabványcsalád nem választható el a BPR és a lean menedzsment alkalmazásától sem. Rudžionienė úgy látja, hogy a szabványok által biztosított minőségi folyamatok biztosítják azon szektor **intézményeinek túlélését**, amely szükséges egy társadalom kulturális, szociális és gazdasági háttérének megteremtéséhez. Továbbá közelebb hozza az egyes könyvtárakat a **versenykörnyezethez és a valósághoz**: átláthatóvá válik az egyes könyvtárak működése és teljesítménye, hiszen nyilvánvalóvá válnak az információs szolgáltatások, amelyeket a társadalom és az egyes szervezetek felé nyújtanak (ár-érték arány).³⁵⁵ Földesi ugyanakkor felhívja a figyelmet, hogy az ISO 9001 ugyan rámutat az oktatás fontosságára, és az ISO 9004 foglalkozik a munkatársakkal, de a rendszer célja nem a dolgozók motiválása, hanem a hibamentes gyártás, amely a munkatársak hiányos tájékoztatásához is vezethet.³⁵⁶ Mikulás hozzáteszi, hogy a munkatársak folyamatos motivációja elengedhetetlen, és ennek egyik eleme, hogy a

³⁵⁴ A 18. ábra forrását lásd: 249. p.

³⁵⁵ RUDŽIONIENĖ, Jurgita: Establishing culture of performance evaluation: seeking the ways of better quality library management and university teaching methodology. In: Tiltai/Bridges. Vol. 58. No. 1. (2012) 150. p. cForrás: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/397/368> [Letöltés: 2016. május 20.]

³⁵⁶ FÖLDESI Tamás: A minőségirányítási rendszerek új koncepciója. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 48. évf. 12. sz. (2001) p. 477–488. Forrás: http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=520&issue_id=33 [Letöltés: 2014. július 9.]

szabványosítás előnyét rendszeresen kommunikálják. Véleménye szerint az ISO 9000-es szabványcsalád sikeres használatával biztosított a **folyamatos fejlődés**. Tudatosabban **figyelik a felhasználói igényeket (érzékelési képesség)**, így a **változás** és innováció is hamarabb teret nyer. Továbbá jobban nyomon **követhető az egyes munkatársak feladatköre (koordinálási képesség)** és az elvégzett munka minősége, így kevesebb lesz a párhuzamos munka. **Oktatási** segédanyagként is szolgálhat, főként az újonnan belépő munkatársak számára (**tanulási képesség**). (18. ábra.) A könyvtári folyamatok pontosítása és rendszeres felülvizsgálata maga után vonja az értékszemlélet kialakulását, amely költséghatékonyságot eredményez. Továbbá a pénzügyi források növekedését is jelentheti, hiszen növeli a sikeres EU-s pályázatok esélyét.³⁵⁷

2.4.5.3. Adatbányászat

Abonyi definíciója szerint az adatbányászat is „*olyan döntéstámogatást szolgáló folyamat, amely érvényes, hasznos, előzőleg még nem ismert információt tár fel.*” A folyamat lehet megerősítő vagy felfedező, ezen belül pedig predikciós vagy leíró. Predikciós feladatoknál a cél egy még nem ismert változó jövőbeni értékének valószínűségi jóslása, leíró feladatoknál pedig már meglévő adatokból összefüggések feltárása.³⁵⁸ Az adatbányászat abban a tekintetben több, mint a gépi tanulás, hogy a minta- és trendfelismerésen kívül más technikákat is használ, mint például az adatok közötti logikai kapcsolatokon alapuló osztályozás, klaszterezés.³⁵⁹ Ennek alapján meghatározható egy adott célcsoport várható igénye, és ezt figyelembe véve lehetséges a számukra megfelelő terméket előállítani, illetve szolgáltatást nyújtani.

³⁵⁷ MIKULÁS Gábor: Az ISO 9000-es szabványok alkalmazása információs és könyvtári szolgáltatásokban. Szemle. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 47. évf. 4. sz. (2000) p. 158–170. Forrás: http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=1360&issue_id=18 [Letöltés 2013. július 9.]

³⁵⁸ ABONYI János: Adatbányászat a hatékonyság eszköze : Gyakorlati útmutató kezdőknek és haladóknak. Budapest :ComputerBooks, 2006. 29. p.

³⁵⁹ GALLI Richárd: Vállalatvezetést támogató üzleti intelligencia alkalmazások sikerkritériumai (Disszertáció) (2012) Forrás: http://rgdi.sze.hu/images/RGDI/honlapelemei/fokozatszerzesi_anyagok/disszertacio_galli_richard.pdf [Letöltés: 2016. július 10.] 87. p.

Könyvtári példák

University of British Columbia Library (UBCL)

Az egyetemi könyvtárban az a probléma merült fel, hogy egyes adatbázisforgalmazók által biztosított licenz nem tette lehetővé az adatbányászatot, amire viszont az kutatóknak nagy szüksége lett volna. Egyikük a közösségi médiát is felhasználta, hogy kifejezze nemtetszését, amiért az Elsevier tartalmában nem tudott adatbányászati tevékenységet folytatni. A könyvtár közreműködésével az Elsevier megváltoztatta az addigi gyakorlatát. További új szolgáltatásként a könyvtár bevezette a felhőalapú könyvtári adatbányászati kéréseket, ami nagy meglepettséget váltott ki a felhasználók körében.³⁶⁰

A „Serbian Library Consortium for Coordinated Acquisition” (KoBSON)

adatbányászati gyakorlata

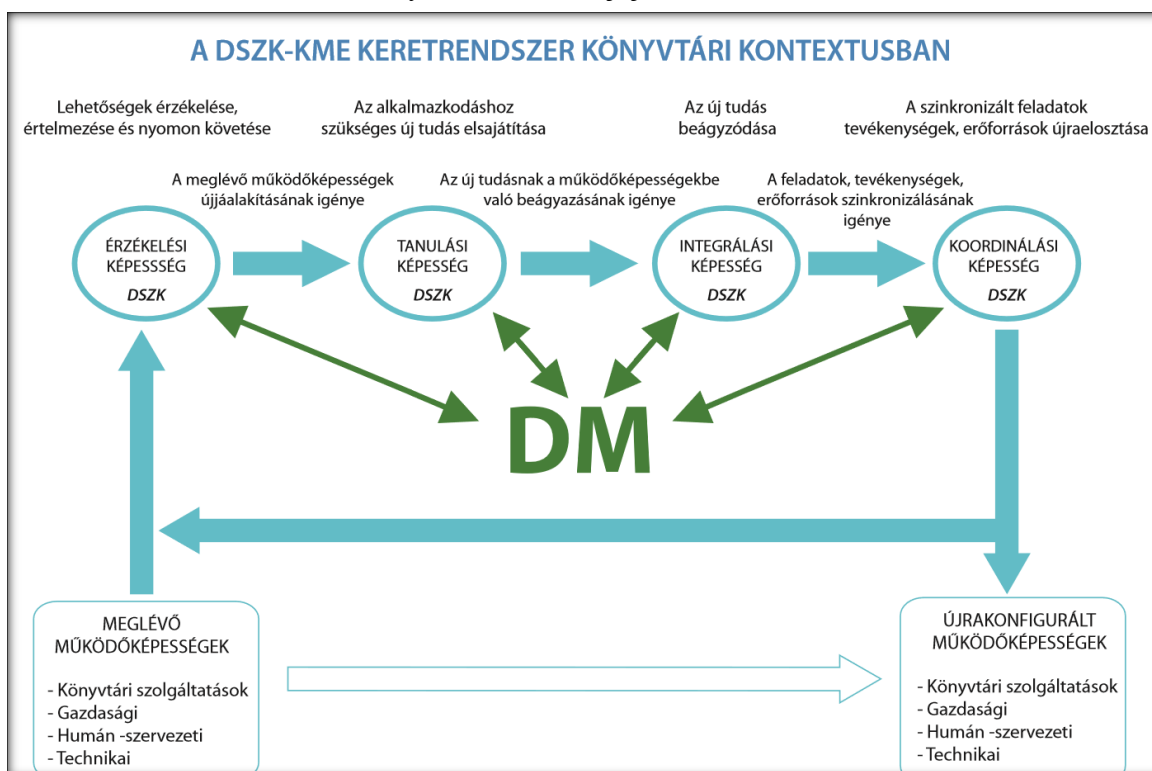
A szerbiai könyvtári konzorcium a REKOB nevű adatbányászati rendszert alkalmazza, segítve ezzel az újonnan csatlakozó intézményeket és egyéni felhasználókat, hogy olyan elektronikus szolgáltatásokat vehessenek igénybe, mint például a Science Direct, a Springer, a Blackwell, ProQuest vagy a JSTOR.³⁶¹ Kovacevicék rámutatnak arra, hogy az adatbányászat nem csupán a felhasználói statisztika elkészítésében játszik szerepet, hanem a felhasználók profilozásában is. A gyorsabb és relevánsabb információszolgáltatáson kívül ajánlásokat is tehetnek a szolgáltatók. Ez úgy történik, hogy feltérképezik egyes felhasználók csoportját, és a csoport többi tagja által használt információs forrást, amelyet aztán az adott felhasználónak is ajánlják.³⁶²

³⁶⁰ RUTTENBERG, Clara: Technical Services Report: Report of the ALCTS Electronic Resource Management Interest Group : American Library Association Midwinter Meeting, Seattle, January 2013. In: Technical Services Quaterly. Vol. 30. No. 4. p. 427-428. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1080/07317131.2013.819755> [Letöltés: 2016. január 12.]

³⁶¹ KOVACEVIC, Ana – DEVEDZIC, Vladan – POCAJT, Viktor: Using datamining to improve digital library services. In: The Electronic Library. Vol. 28. No. 6. (2010) 832. p. Forrás: DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02640471011093525> [Letöltés: 2015. szeptember 16.]

³⁶² KOVACEVIC, Ana – DEVEDZIC, Vladan – POCAJT, Viktor: Using datamining to improve digital library services. In: The Electronic Library. Vol. 28. No. 6. (2010) 840. p. Forrás: DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02640471011093525> [Letöltés: 2015. szeptember 16.]

Könyvtári adatbányászat (ábrán használt rövidítés DM) a KME-k alkalmazása és a könyvtári DSZK-k fejlesztése során



19. ábra: A DSZK–DM könyvtári kontextusban³⁶³

Nicholson rámutat, hogy a legtöbb szakirodalom, amely tartalmazza a „könyvtár” és „adatbányászat” terminusokat, nem hagyományos könyvtári adatokról beszél.³⁶⁴ A „könyvtár” legtöbb esetben „szoftver könyvtár” (software library) kontextusban használatos, amelyben az adatbányászat egy technikai applikáció ebből a nagy, könyvtárnyi program- és eszköztárból. A „könyvtári adatbányászat” (bibliomining) terminus megalkotására azért volt szükség, hogy pontosan utaljon az adatbányászat könyvtári kontextusára. A terminus egyben a bibliometria iránt kifejezett tisztelet is. Nicholson szerint a könyvtári adatbányászat: „könyvtári folyamatokkal kapcsolatos, nagymennyiségű adatokhoz köthető statisztikai és mintázatfelismerési eszközök applikációja abból a célból, hogy segítse a döntéselőkészítést, illetve megindokoljon egy-egy szolgáltatást.”

³⁶³ A 19. ábra forrását lásd: 249. p.

³⁶⁴ A „bibliomining” terminus magyar változatának és az eredeti cikk fordításának forrása: MIKULÁS Gábor: Eredeti cím NICHOLSON, Scott : The Bibliomining process: Data Warehousing and Data Mining for Library Decision-Making. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 51. évf. 12. sz. (2004) p. 564–565. Forrás: http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=3783&issue_id=457 [Letöltés 2013. július 3.]

A könyvtári adatbányászat folyamata:

- A fókuszterület meghatározása
- Belső és külső adatforrások beazonosítása
- Adatok gyűjtése, tisztítása, anonimizálása és adattárházban történő elhelyezése
- Megfelelő analitikai eszközök kiválasztása
- Mintázatok felfedezése adatbányászattal, és jelentések készítése hagyományos analitikai eszközökkel
- Az eredmények elemzése és alkalmazása

Nicholson úgy véli, hogy a **könyvtári adatbányászat** természeténél fogva ciklikus,³⁶⁵ amely – álláspontom szerint – **a KME-k alkalmazását, ezáltal a DSZK-k fejlesztését** segíti elő: ahogy a mintázatokat felfedezik, egyre több kérdés merül fel, ezért a folyamatot újra kell kezdeni. Ezáltal a könyvtári adattárház folyamatosan bővül és komplexebbé válik, tehát könnyebben lesznek vizsgálhatók az egyes könyvtári folyamattal kapcsolatos egyéb ügyek. Ezáltal pedig nemcsak az **érzékelési képessége fejlődik egy szervezetnek, hanem a tanulási és integrálási, valamint koordinálási képessége is**, hiszen az adatokat rendszerezni kell, amelyhez a legalkalmasabb munkatársat kell delegálni (19. ábra). A kinyert információk pedig elősegítik a definícióban már említett szolgáltatás indoklását, de megkönnyítik a felhasználói **igények kielégítését és a változások hatékony nyomon követését** is, ahogy ezt az alábbi példák is érzékeltetik.

2.4.5.4. Könyvtár 2.0

A könyvtár 2.0 a – Tim O'Reilly nevéhez kötött, valójában Dale Dougherty és Craig Line gondolatai alapján kialakított – Web 2.0³⁶⁶ megoldások könyvtári alkalmazása. „*Interaktív, együttműködésen alapuló, multimédiás, webalapú technológiai alkalmazás, webalapú könyvtári szolgáltatásokhoz és gyűjteményekhez. Használóközpontú virtuális közösség, melyben a könyvtár nem egyedül felelős a tartalom előállításáért.*” [...] *Jellemzője az egységesség, a közösségiség, a platformfüggetlenség és a dinamizmus.* Nincs végleges

³⁶⁵ NICHOLSON, Scott: The Bibliomining process: Data Warehousing and Data Mining for LibraryDecision-Making. In: Information Technology and Libraries. Vol. 22. No. 4. (December 2003) p. [1]-[2] Forrás: <http://scottnicholson.com/pubs/biblioprocess.pdf> [Letöltés:2016. július 9.]

³⁶⁶ O' REILLY, Tim: WhatIs Web 2.0 : Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software: Forrás: <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html> [Letöltés: 2015. május 9.]

projekt; minden bétaváltozatban fut, tehát fejleszthető és fejlesztendő.³⁶⁷ Az elnevezést Michael Casey használta először.

Könyvtári példák

Mallikarjunék kutatásai szerint a változó környezethez való alkalmazkodás legnagyobb túlélői a felsőoktatási könyvtárak³⁶⁸, amelyek a web 2.0 alkalmazásokat saját magukra szabták, és megalkották az „Academic Libraries 2.0”, népszerűbb nevén A-Lib 2.0 alkalmazást, és az alábbi gyakorlatokról számolnak be:³⁶⁹

A New York University Library-ben (NUL) az RSS-t az új könyvek, folyóiratok és adatbázisok ismertetésére, valamint rendezvények népszerűsítésére használják. Az Ohio University Library (OUL) tanítási segédanyagként, témakalauzként wikiket is használ, amelyek cikkeket, referenz könyveket és kutatási módszertani ismertetőket tartalmaz. A Wellesley College Library (WCL) munkatársai ugyanebből a célból blogot írnak. Az Arizona State University Library-ben (ASUL) a Flickr applikációt is használják az események megosztására, referenz szolgáltatásokra, könyvtári ismertetőre, valamint tanításra, továbbá egyfajta poszterként is alkalmazzák. Az American University Library-ben (AUL) az IM Messenger segítségével a virtuális tájékoztatást valósítják meg, és a kutatástámogatás lehetőségeit szélesítik ki. A Syracuse University Library (SUL) a közösségi szoftver segítségével reklámozza a könyvtári eseményeket, és a könyvtár weboldalának kiegészítéseként működik.³⁷⁰

A magyarországi felsőoktatási könyvtárak honlapjait vizsgálva elmondható, hogy számos esetben élnek a könyvtár 2.0 alkalmazással. Terjedelmi korlátok miatt csupán egy-két gyakorlatot említek meg. A Nemzeti Közsolgálati Egyetem (NKE)

³⁶⁷ PASZTERNÁK Ádám – TAKÁCS Dániel – MIKULÁS Gábor Könyvtár: 2.0, avagy közösen vagyunk tudásbirtokosok. In: Könyv, Könyvtár, Könyvtáros, 16. évf. 9. sz. (2007) 12. p. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00129/pdf/02konyvtar.pdf> [Letöltés: 2015. július 6.]

³⁶⁸ V.ö. Chikán: 2.2. alfejezet

³⁶⁹ MALLIKARJUN, Dora – MAHARANA, Bulu: A-Lib 2.0 : New Avatar AcademicLibrarieswith Web 2.0 Applications : Conferencepaper of the International CALIBER, Allahabad, India, 28 february-01 March 2008. p. 469. Forrás: http://eprints.rclis.org/14123/1/A-Lib_2.0_Mallikarjun.pdf [Letöltés: 2016. szeptember 12.]

³⁷⁰ MALLIKARJUN, Dora – MAHARANA, Bulu: A-Lib 2.0 : New Avatar Academic Libraries with Web 2.0 Applications : Conference paper of the International CALIBER, Allahabad, India, 28 february-01 March 2008. p. 474. Forrás: http://eprints.rclis.org/14123/1/A-Lib_2.0_Mallikarjun.pdf[Letöltés: 2016. szeptember 12.]

*Egyetemi Könyvtárban a hangos mobilalkalmazás lehetővé teszi, hogy akár autóvezetés vagy tömegközlekedés közben is elérhetők legyenek az információk. Egyfajta hangtárként működnek, amelyben az egyetem oktatásával és kutatással, konferenciákkal, előadásokkal kapcsolatos hanganyagok jelennek meg. Ezenkívül maga a felhasználó is beleolvashat a hanganyag eredeti szövegébe, amelyet e-mailen vagy egyéb közösségi oldalon meg is oszthat. Másik felhasználási lehetőség az idegenvezetési alkalmazás, amely a Ludovika főépületére terjed ki. A QR kód segítségével lehetővé válik, hogy a főépület egyes helyiségeiben a látogató mobilján vagy táblagépén hallhatóvá váljon a releváns tartalom.³⁷¹ A **Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) Könyvtára** pedig magyarul és angolul tanítja Youtube-on a szkenner használatát, illetve a szuperkeresést.*

Könyvtár 2.0 a KME-k alkalmazásában és a könyvtári DSZK-k fejlesztésében



20. ábra: A DSZK–Library 2.0 könyvtári kontextusban³⁷²

³⁷¹ SZÖÖR Ádám: Minősített repozitórium, hangsmobil, folyamatos digitalizáció : az NKE Egyetemi Könyvtár a jövő útján : A cikk Bakos Klára igazgatóval történt beszélgetés alapján készült. In: Bonumpublicum. 7. sz. (2015) p. 41-43. Forrás: http://uni-nke.hu/uploads/media_items/bonum-publicum-2015-julius.original.pdf [Letöltés: 2016. december 10.]

³⁷² A 20. ábra forrását lásd: 249. p.

Könyvtár 2.0 szerepéről már esett szó a fogyasztói fragmentálódás metatrendje kapcsán. Ehhez kapcsolódva Caesy megjegyzi, hogy a könyvtár 2.0 nem a technológiáról szól, hanem arról, hogy jó ötleteket gyűjtsenek a könyvtár falain kívülről, és azokat felhasználva fejlesszék a szolgáltatások színvonalát. Véleményem szerint az ötletek gyűjtése és az új technológiák alkalmazásában megfigyelhető a **könyvtár érzékelési, valamint a tanulási képessége**. A könyvtár 2.0 lényegében kihasználja a modern technológiákat és alkalmazásokat (a blogok, az RSS-ek, a tagelés, a wikik és a felhő alapú alkalmazások), hogy új szolgáltatásokkal új célközönséget is megtaláljon. Caesy szerint a könyvtár 2.0 lényegében egy gondolkodásmód és egy keretrendszer, amely a könyvtár működésének minden szintjét integrálja.³⁷³ Úgy vélem, hogy ez a kijelentés bizonyítja a könyvtár **integrálási képességének jelenlétét**. További érvként Egervári megfigyelése szolgálhat: *„a könyvtárosok által készített papíralapú, majd később elektronikus katalóguscédulák zárt világa lassan kinyílni látszik, és ezen a területen is felhasználói (inter) aktivitásnak lehetünk tanúi. A címkézés, tagging vagy tagelés lehetőséget biztosít, hogy egyes fogalmakat ne csak egy, hanem több szempontból egyszerre osztályozunk,*³⁷⁴ Paszternákék – a Web.2.0 elveit alapul véve – megfogalmazzák, hogy a felhasználók nagyobb eséllyel használják a könyvtárat, ha maguk is aktívan vesznek részt a tartalom előállításban. A multimédiás sajátosság azért is vonzó, mert biztosítja, hogy a nap 24 órájában különféle formátumú tartalomhoz juthassanak a könyvtár falain kívül. A közösségi jelleg lehetővé teszi, hogy az azonos érdeklődésű felhasználók megnézhessék egymás dokumentumait.³⁷⁵ Álláspontom szerint ennek összehangolása a **könyvtár koordinálási képességének jelenlétét** igazolja (20. ábra).

2.4.5.5. Fundraising

„A fundraising első és legfontosabb eleme, hogy küldetésünket kiválóan teljesítsük, mert senki sem akar adni, ha nem bizonyítjuk naponta, hogy szervezetünket érdemes támogatni”

³⁷³ CAESY, Michael: What is Library 2.0?. In: Library Crunch. Forrás: http://www.librarycrunch.com/2005/12/what_is_library_20.html [Letöltés: 2011. december 9.]

³⁷⁴ EGERVÁRI Dóra: A web 2.0 és a könyvtár 2.0 hatása a katalogizálásra. In: VARGA Katalin – MÉSZÁROS NÉ SZENTIRÁNYI Zita (szerk.): Összehasonlít(hat)ó könyvtárügy : Tanulmánykötet a PTE FEEK 10 éves Könyvtár- és Információtudományi Intézete oktatóinak és hallgatóinak munkáiból: Dr. Sipos Anna Magdolna 60. születésnapja tiszteletére. Pécs : Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar, 2014. p. 44–45.

³⁷⁵ PASZTERNÁK Ádám – TAKÁCS Dániel – MIKULÁS Gábor Könyvtár: 2.0, avagy közösen vagyunk tudásbirtokosok. In: Könyv, Könyvtár, Könyvtáros, 16. évf. 9. sz. (2007) p. 12–13. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00129/pdf/02konyvtar.pdf> [Letöltés: 2015. július 6.]

– vallja Peet.³⁷⁶ A fundraising keretében az adományok lehetnek éves támogatások, rendezvényekben való részvételek. A könyvtárak támogatásában egyre nagyobb szerepet játszanak a civil szervezetek. A fundraising célja lehet gyűjteményfejlesztés, épületrekonstrukció, szolgáltatásfejlesztés, illetve minden olyan tevékenység, amelyet a központi költségvetés már nem támogat, ám az adott közösség számára értéket képvisel. Civitello szerint a legfontosabb, hogy legyen határozott jövőkép. Fontos, hogy értékeljük, elemezzük a meglévő eszközöket és vagyont, szolgáltatást, programokat és mindent, amely az adott közösség számára értéket teremt. Ezek után meg kell nézni, hogy mi lenne megvalósítható további lehetséges források bevonása által, majd meg kell határozni a prioritást. A következő lépésben meg kell vizsgálni az eddigi fundraising-forrásokat és -módszereket. Minden fundraising tevékenység két célt szolgál. Egyrészt pénzt gyűjt, másrészt az adományozó bekerül az adatbázisba, és felkerül a levelezési listára. A könyvtártól függően a fundraisinget kezdeményezhetik és koordinálhatják a munkatársak, de a nagyobb rendezvények szervezésében a könyvtár baráti csoportjai és az alapítványok is részt vesznek. Minden alkalmat meg kell ragadni, hogy bevonjuk a jelenlegi és jövőbeli adományozókat a könyvtár munkájába. Fontos az adományozók szegmentációja. Meg kell érteni, hogy ki adja a pénzt, mi készíti arra, hogy adományozzon, továbbá milyen formában és mikor adományoz. A szegmentáció abban is segít, hogy számukra megfelelő módon szólítsák meg őket.³⁷⁷

Példák

A Multnomah County Library (MCL) (Portland) „My Librarian” program

A „My librarian” programot 2014-ben indították, és Paul G. Allen Family Foundation biztosította hozzá a pénzügyi fedezetet. Ennek keretében egy virtuális teret hoztak létre, ahol a könyvtár felhasználói és a könyvtárosok közös érdeklődésen alapuló kapcsolatot alakítanak ki: 17 könyvtárossal készült profil, akik fotók segítségével beszámolnak érdeklődési körükről. A hasonló érdeklődésű felhasználó ajánlásokat kérhet a könyvtárostól a legváltozatosabb módon: chat által, telefonon, blogbejegyzésen, skype-on, illetve böngészhet a könyvtárosok által összeállított ajánlati listán is. A szolgáltatás által létrejött értékek az alábbiak:

³⁷⁶ PEET, Lisa: 360° fund raising. In: Library Journal. Vol. 141. No. 8. (2016) p. n/a. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1784263242?accountid=15870> [Letöltés 2017. augusztus 10.]

³⁷⁷ CIVITELLO, Amanda: Fundraising for the Future. In: Public Libraries (March/April) (2017) p. 11–13. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1897672487?accountid=15870> [Letöltés: 2017. augusztus 10.]

- *Az olvasáskultúra ápolása és fenntartása.*
- *A virtuális olvasási élmény humanizálása.*
- *A felhasználó időt takarít meg.*
- *Minőségi könyvajánlók – amelyre a felhasználók hajlandók várni.*³⁷⁸

Jacksonville) Public Library (JPL) Hi-\$5 for Summer Reading

A nyári olvasási program a fiatal olvasók nyári könyvellátását segíti, amelynek költsége az előzetes kalkuláció szerint gyermekenként öt, összesítve pedig negyvenezer dollár. A kampányon összegyűlt pénzt nem kampányszerű fundraising eszközökkel egészítik ki. 2016-ban 6000 dollár gyűlt össze a Hi-\$5 formában.

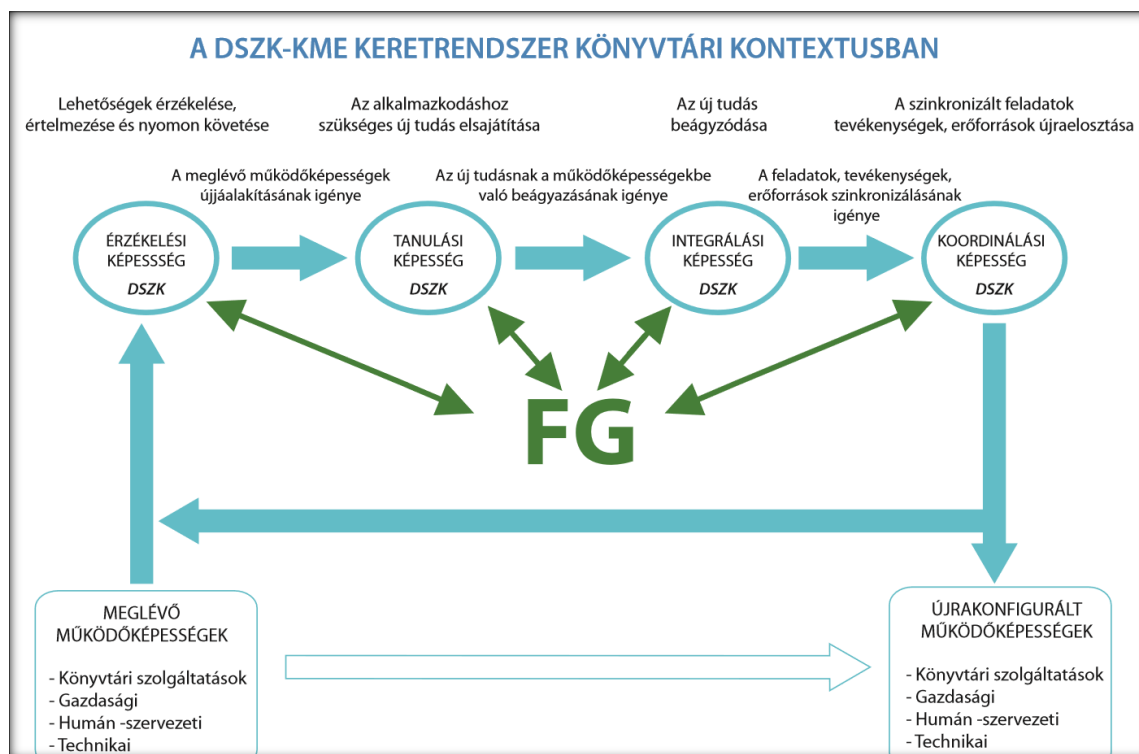
Alpine Public Library (APL) – antikvárium

*Az Alpin Könyvtár abba a helyzetbe került, hogy az éves költségvetésnek csupán 24 százalékát biztosította az adófizetők által fenntartott központi forrás. A maradék 76 százalékot a fundraising által kellett megteremteni. Ennek következtében a könyvtár független nonprofit szervezetté alakult át. A „Friends of Alpin Public Library” antik könyvesboltot üzemeltet, amely évente 11–12.000 dollárral járul hozzá a költségvetéshez.*³⁷⁹

³⁷⁸ KASTNER, Alison The personal touch. In: Library Journal. Vol. 140. No.16. (2015) p. n/a. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1715692373?accountid=15870> [Letöltés 2017. augusztus 10.]

³⁷⁹ KASTNER, Alison The personal touch. In: Library Journal. Vol. 140. No.16. (2015) p. n/a. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1715692373?accountid=15870> [Letöltés 2017. augusztus 10.]

Fundraising (ábrán használt rövidítés FG) a KME-k alkalmazásában és a könyvtári DSZK-k fejlesztésében



21. ábra: A DSZK–FG könyvtári kontextusban³⁸⁰

Véleményem szerint a fundraising alkalmazása feltételezi a DSZK-k jelenlétét (21. ábra): a könyvtár mint szervezet **érezkeli** a központi támogatások csökkenését, a beszerzendő dokumentumok árának növekedését, valamint a változó felhasználói igényeket. Ennek következtében **megtanulja** a fundraising módszereket, amelyeket képes **integrálni** a már meglévő munkafolyamatokba. A könyvtár szervezeti szintű **koordinálási** képessége meghatározó jelentőségű, hiszen a fundraising integrálása következtében a munkatársak terhelése aránytalanul megnőhet, ezért alapvető, hogy a feladatköröket újra átvizsgálják. A KME-k vonatkozásában felmerülhet az outsourcing, de meg kell vizsgálni, hogy annak költsége arányban áll-e a fundraising által nyerhető összeggel. A lean munkavégzés szintén lehetséges opció, arra azonban ügyelni kell, hogy az eddigi szolgáltatások színvonala ne csökkenjen. A fundraising megkívánja a PR szemléletet, amely még nem elterjedt a könyvtárak széles körében. Ezt segítheti elő az egyéni, illetve team coaching. A sikeres fundraising ugyanakkor visszahat a könyvtár DSZK-ira, hiszen az érzékelt igények alapján hatékonyabb és színvonalasabb szolgáltatásokat tudnak biztosítani a felhasználók számára.

³⁸⁰ A 21. ábra forrását lásd: 249. p.

2.4.6. Szervezeti kultúra

Álláspontom szerint a DSZK–ME keretrendszer a szervezeti kultúrába ágyazva értelmezhető, mert alapvetően befolyásolja az egyes KME alkalmazhatóságának mértékét és sikerességét, ezáltal pedig a DSZK-k fejlődésének ütemét. Ennek alapján a szervezeti kultúrát külön alfejezetben tárgyalom. A szervezeti kultúrára Schein és Robbins nyomán Bakacsi a következő meghatározást adja: *A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik és az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodás- és magatartásmódot.* A szervezeti kultúrákat az alábbi értékek alakítják:³⁸¹

- Munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulás
- Egyén vagy csoportközpontúság
- Humán orientáció
- Belső függés – függetlenség
- Erős vagy gyenge kontroll
- Kockázatvállalás – kockázatkerülés
- Teljesítményorientáció
- Konfliktustűrés – konfliktuskerülés
- Cél (eredmény) – eszköz (folyamat) orientáció:
- Nyílt rendszer (külső) – zárt rendszer (belső) orientáltság
- Rövid vs. hosszú távú időorientáció

Terrence-ék kiemelik, hogy az emberek működtetik a vállalkozást, és nem lehet minden menedzsment gyakorlatot átvenni a japánoktól. Véleményük szerint a portfólióelméletek, a költséggrafikonok vagy gazdasági modellek önmagukban nem jelentenek megoldást. Ha megkérdezzük egy alkalmazottat, hogy miért dolgozik, azt válaszolja majd: „*Mert kell a pénz.*” Néhány esetben viszont olyan erős a vállalati kultúra, hogy mindenki tudja, mi a cél, mindenki megtalálja benne a helyét. Éppen ezért újra meg kell tanulni, hogy a [vállalati] kultúra mi módon köti össze az embereket, és mi módon ad értelmet a mindennapi életük során. Akár erős, akár gyenge, alapvetően befolyásolja a szervezet

³⁸¹ BAKACSI Gyula: A szervezeti magatartás alapjai : Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára. Budapest : Aula, cop. 2010. p. [187–188.] Forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch12.html [Letöltés: 2014. július 10.]

működését: kit léptetnek elő, milyen döntések születnek. A szerzők szerint a szervezeti kultúra szíve az érték: a koncepciók és a hitrendszer. Az erős kultúrájú vállalatoknak gazdag és komplex értékrendszerük van, amelyet az alkalmazottak magukénak érznek.³⁸²

Példák

Ingram Library, University of West Georgia (ILUW), (Carrollton)

Banharték példája azt mutatja be, hogy a munkatársak kiválasztása mennyire meghatározó a szervezeti kultúra szempontjából. A pénzügyi megszorítások következtében a carrolltoni egyetem könyvtárosainak sokkal több energiát kell fordítani arra, hogy kialakítsanak egy jól használható közös gyűjteményt. Ez feltételezte az együttműködési készséget. Továbbá egyre szükségesebbé vált, hogy a külső érdekeltekkel, valamint a fenntartóval jól kommunikáljanak. Ugyanakkor a hagyományos könyvtáros toborzási gyakorlatok nem vették figyelembe a „soft” skilleket, amelyek napjainkra egyre fontosabbá váltak. Egy állásinterjú során mindenki a lehető legjobb oldalát mutatja, ám nem derül ki, hogy az állásra jelentkező jelölt valóban szeretne-e, tudna-e stresszes és bürokratikus helyen dolgozni. A szerzők kidolgoztak egy interjútechnikát, amellyel ezt a kihívást kezelni kívánták. Az új technika magába foglalt egy valódi brainstorming ülésen való részvételt, amelyből kiderül, hogy a jelölt mennyire tud és igyekszik beilleszkedni a csoportba, illetve kivenni a részét az ötletbörzéből. Az storytelling során a jelöltekkel megíratják az adott könyvtári osztály történetét. Az interjúkban olyan kérések hangzanak el, mint: „Meséljen el egy olyan esetet, amikor kudarcot vallott!” Bár a tanulmányban nem jelzik, arra azért következtetni lehet, hogy nem a szépírói, illetve előadói készségeket vizsgálják. A szerzők szerint a válaszból, a viselkedésből, a hanglejtésből lesűrhető, hogy az illető védekező állásba vonul-e, vagy éppen mást hibáztat a kudarcért. Egy másik kérdés az volt, hogy „Mondjon el egy olyan esetet, amikor mások hívták fel a figyelmét arra, hogy valamit elmulasztott, vagy hibázott!” A reakcióból kiderül, hogy az illető mennyire tolerálja a kritikát, továbbá megismerhetőbb lesz a jövő kolléga motiváltsága és soft

³⁸² TERRENCE, E. Deal – KENNEDY, Allan A.: Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life. Reading : Addison-Wesley, cop. 1982. p. 5–14.

skilljei. Mindezt a távolságtartást is feltételező történetmesélés keretében. Bahnarték véleménye szerint a módszer más könyvtártípusokban is alkalmazható.³⁸³

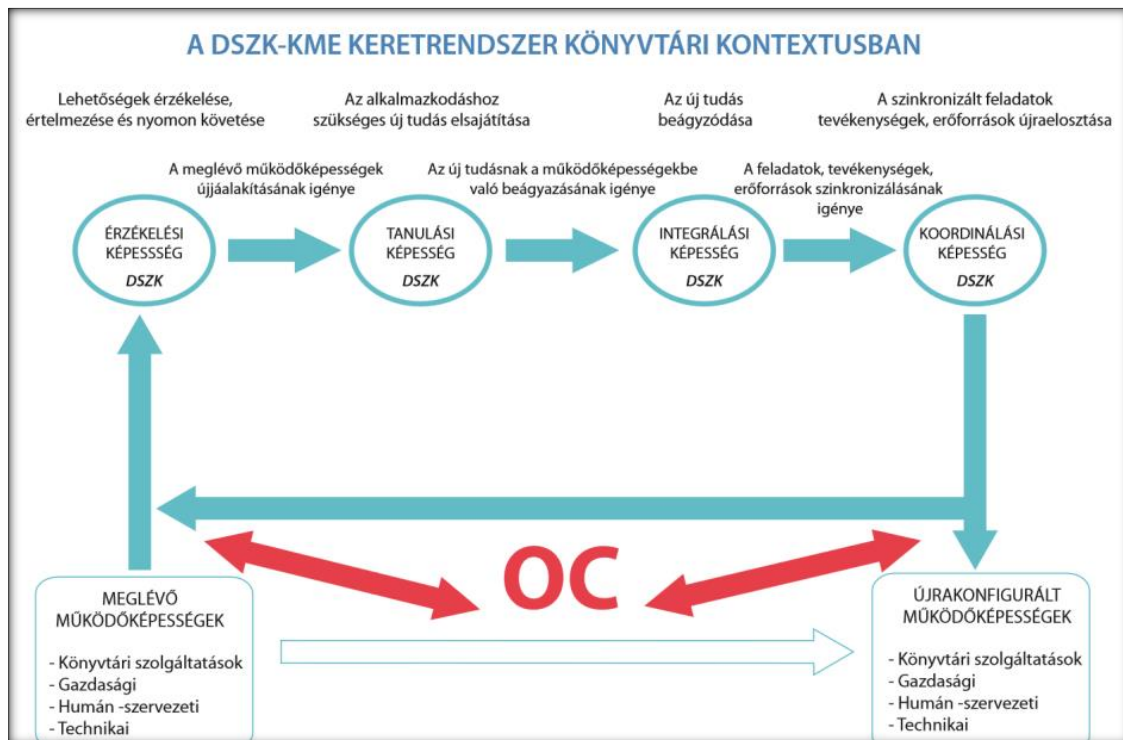
RMIT University Library, Melbourne (RMIT)

Az intézménynek számolnia kellett a felsőoktatási rendszer átalakulásával és a pénzügyi lehetőségek szűkülésével is. A hallgatók száma a 2010-es évre 75.000-re duzzadt, ám egyre kevesebben jártak könyvtárba. A referenzs kérdéseket egyre inkább felváltotta az egyszerűbb, direkter információs kérés. Elkötelezett munkatársakra és magabiztos vezetőkre volt szükség, hogy alkalmazkodni tudjanak a megváltozott felhasználói szokásokhoz és igényekhez, hogy gyors, releváns és személyre szabott információs szolgáltatást tudjanak kialakítani. Az előzetes vizsgálatok után kiderült, hogy a könyvtárak munkatársainak motivációja a kívánt szint alatt volt. Ezek tették szükségessé a szervezeti innovációt. Ennek folyamán a pályakezdő, illetve új munkatársak számára általános ismertetőt tartottak. Arra is lehetőség nyílt, hogy a tapasztaltabb munkatársak tevékenységét megfigyelhessék (shadowing). A szervezet egészére kiterjedő újítás volt, hogy fél éven át, hetente egy napot egy másik munkakörben töltöttek be. A szerzők megjegyzik, hogy a projektnek nem volt formális értékelése, viszont anekdota formájában a középvezetők tudomására jutott, hogy a résztvevők hasznosnak találták. Ezenkívül speciális munkacsoportokat alakítottak ki, hogy nyitott és innovatív megközelítéssel tudjanak alkalmazkodni a változó körülményekhez. Az „Új Szakmai Csoport” (New Professional Group) célja, hogy megalapozza a pozitív szervezeti kultúrát, és fejlessze ki a szervezeti tudást és képességeket. Az elképzelés az volt, hogy a pályakezdők lesznek a szervezeti kultúra változásainak mozgatórugói, a tapasztaltabb munkaerő pedig a változások véghezvitelét koordinálja. Az „Innovatív Könyvtárosok” (The Innovative Librarians) tagjai új technológiákat térképeztek fel, és erről beszámoltak a teljes könyvtári csapatnak, illetve ajánlásokat tettek, hogy az adott könyvtárban ezt milyen módon lehet használni.³⁸⁴

³⁸³ BANHART, Anne C. – COOK, Jean M. – CRITTEN, Jessica – PASHIA, Angela – STANFIELD, Andrea G. – SULLIVAN, Dean: The Fit Test : Interview Techniques to Build a Strong Team. In: Advances in Librarianship. Vol. 38. (2014) p. 157–161. Forrás: DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/S0065-283020140000038007> [Letöltés: 2015. szeptember 12.]

³⁸⁴ LEONG, Julia – ANDERSON, Craig: Fostering innovation through cultural change. In: Library Management. Vol. 33. No.8/9 (2012) p. 492–496. Forrás: DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01435121211279858> [Letöltés: 2015. szeptember 14.]

A szervezeti kultúra (ábrán használt rövidítés OC), a KME-k és a könyvtári DSZK-k kölcsönhatása



22. ábra: A DSZK–OC könyvtári kontextusban³⁸⁵

Terrence-ék alapján a könyvtári kultúra szíve is az érték: a koncepciók és a hitrendszer, amelyet – álláspontom szerint – a történelem, külső környezet, valamint a könyvtár típusa és a szervezeti kultúra befolyásol. Úgy vélem, hogy léteznek egyetemes értékek, amelyeket minden könyvtár magáénak vall: a tudás gyűjtése, rendszerezése és megosztása. Ugyanakkor minden egyes könyvtárnak meg kell találnia a saját értékét, amelyet a saját felhasználói felé közvetíteni tud. Nincs két egyforma adottságú könyvtár, még azonos típusúak esetén sem.³⁸⁶ Ugyanakkor Terrence is rámutatott arra, hogy a siker kulcsa a munkatársak kezében van. Barlaiék kifejtik, hogy a könyvtárosok többsége szívesen dolgozik, ezért a szigorú ellenőrzés és büntetések kilátásba helyezése kevésbé célravezető, mint az egyéni szükségletek és felelősség összekapcsolása. A bánásmód rendkívüli módon befolyásolja a munkatársak viselkedését, akik csak akkor köteleződnek el, ha a célok kialakításában maguk is részt vettek. Alapvető szerepe van a konstruktív, nyílt és kreatív légkörnek, hiszen ez segíti elő a szervezeti tanulást, és a munkatársak szellemi tőkéjének

³⁸⁵ A 22. ábra forrását lásd: 249. p.

³⁸⁶ Például a lean menedzsment kapcsán bemutatott Kensington Public Library a polgármesteri hivattaltól kétszáz méterre található, a Cambridge Central Library pedig egy bevásárlóközpont kellős közepén áll.

kiaknázását, egyben gyarapítását is.³⁸⁷ Mikulás a dán és magyar könyvtári kultúrát összehasonlítva jutott arra a következtetésre, hogy a dán könyvtárakban kicsi a hatalmi távolság, és fontos a demokrácia, valamint az egyenlőség. Az erős bizonytalanságtűrésnek köszönhetően pedig rugalmasan tudnak alkalmazkodni a hektikus, bizonytalan és gyorsan változó környezethez. Véleményem szerint ezek a tényezők bizonyítják a DSZK-k jelenlétét a dán könyvtárakban.³⁸⁸ Továbbá, saját tapasztalataim és megfigyeléseim alapján is úgy vélem, hogy a könyvtárosok igyekeznek a környezeti kultúrájához alkalmazkodni, de Magyarországon még nem általános gyakorlat, hogy annak alakításában is szerepet kapjanak. Az egyes könyvtárak szervezeti kultúráját alapvetően a vezetési stílus, illetve fenntartó intézmény könyvtárhoz való viszonyulása, illetve az ott uralkodó munkahelyi légkör befolyásolja. Extrém, kiragadott hazai esetekben a „megszoksz vagy megszöksz” elv érvényesül, ahol a vezető a megfélemlítés eszközét is beveti, felemészte ezzel a kreatív és kezdeményező energiáikat. Az egészségügyi következmény pedig bevételkiesést jelent a munkatársnak, és többletköltséget a munkáltató, valamint a társadalombiztosítás számára. Úgy vélem továbbá, **hogy a szervezeti kultúra, valamint az KME-k és a DSZK-k kölcsönhatásban állnak egymással** (22. ábra): a szervezeti kultúra alapvetően meghatározza az egyes KME-k alkalmazásának sikerességét, ezáltal a DSZK-k fejlődését. Ugyanakkor a bevezetett KME-k változást idéznek elő a szervezeti kultúrában is. A szakirodalomban tárgyalt KME alkalmazási esettanulmányok mindegyike kitér arra, hogy a munkatársakat érdekeltté kell tenni. Mikulás az ISO 9000-es szabványok kapcsán mutat rá, hogy a szervezetnek képesnek kell lenni a szabvány megvalósítására, és kiemeli a szakmai képzés, a motiváció és a kommunikáció – gyakran az információ biztosításának – szükségességét.³⁸⁹ Az egyetemi könyvtárakkal kapcsolatosan Maloneiék alapvetően a konzervatív szervezeti kultúra jegyeit figyelték meg. A fenntartó szervezet részeként ugyanazokat az átalakulással kapcsolatos mintákat követik, mint maga a fenntartó, ugyanakkor erőteljes változtatás szükséges ahhoz, hogy életképes, elfogadott és elismert entitás maradjon az egyetemen belül. Az egyetemi könyvtárak az egyetem mikrokozmoszai, akadémiai és üzleti fókusszal egyaránt. Éppen ezért felértékelődik az

³⁸⁷ BARLAI Róbert – CSAPÓ Edit: Szervezetfejlesztési lehetőségek a megyei könyvtárakban. In: Könyvtári Figyelő. 42. évf. 4. sz. (1996) p. 611–623. Forrás: <http://ki.oszk.hu/kf/kfarchiv/1996/4/barlai.html> [Letöltés: 2013. június 4.]

³⁸⁸ MIKULÁS Gábor: Szervezeti kultúra az információs és könyvtári szolgáltatásban - keretrendszer és tapasztalatok. In: Könyvtári Figyelő. 51. évf. 3. sz. (2005) p. 559–575. Forrás: <http://epa.oszk.hu/00100/00143/00056/mikulas.html> [Letöltés: 2014. június 10.]

³⁸⁹ MIKULÁS Gábor: Az ISO 9000-es szabványok alkalmazása információs és könyvtári szolgáltatásokban. Szemle. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 47. évf. 4. sz. (2000) p. 158–170. Forrás: http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=1360&issue_id=18 [Letöltés 2013. július 9.]

innovátor vezetők szerepe, akik kreatívan tudnak gondolkodni a lehetőségekről, és hatékonyan tudják motiválni a körülöttük lévő embereket a szervezeti kultúrához kötődő új vízió kapcsán.³⁹⁰ Úgy vélem, hogy a szervezeti kultúra, az IAM és DSZK-k szoros összefüggése követhető nyomon Barlaiék tanulmányában is. Azt vizsgálják, hogy mi módon lehet felderíteni a rejtett emberi tartalékokat, amelyek az alábbiakat teszik lehetővé:

- a szervezet alkalmazkodását a külső környezethez (**érzékelési képesség**)
- az innovációt (**tanulási képesség**)
- a hatékonyság növelését, az információ, az eszközök, az érdekeltség, a hatáskör és a felelősség összhangba hozását és a megfelelő szintre helyezését (**tanulási, integrálási és koordinálási képesség**)³⁹¹

³⁹⁰ MALONEI, Krisellen– ANTELMAN, Kristin – BUTLER, John: Future Leaders' Views on Organizational Culture. In: College & Research Libraries (July 2010) p. 336–337. Forrás: <http://eprints.rclis.org/14822/> [Letöltés: 2015. július 2.]

³⁹¹ BARLAI Róbert – CSAPÓ Edit: Szervezetfejlesztési lehetőségek a megyei könyvtárakban. In: Könyvtári Figyelő. 42. évf. 4. sz. (1996) p. 611–623. Forrás: <http://ki.oszk.hu/kf/kfarchiv/1996/4/barlai.html> [Letöltés: 2013. június 4.]

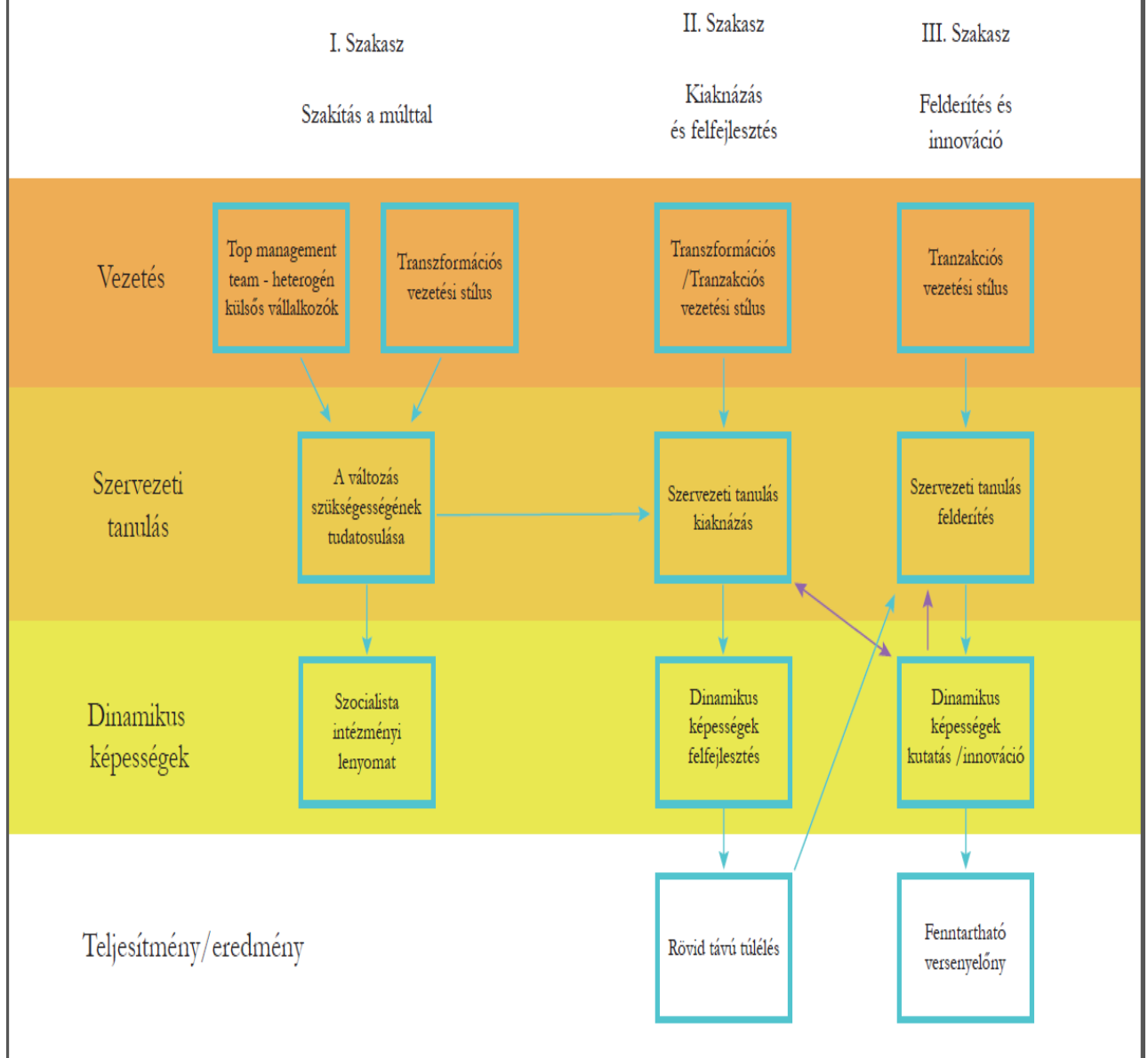
2.4.7. DSZK–KME keretrendszer és a szervezeti transzformáció

2.4.7.1. DSZK-k és a KME-k szerepe a szervezeti transzformációban – elméleti háttér

A gazdaság és társadalom változásának mértéke egyes korszakokban eléri azt a szintet, amikor az addigi menedzsment gyakorlatok már nem vezetnek eredményre egy szervezet irányítása során. A 2008-ban elkezdődött recesszió és a kiszámíthatatlan változások olyan kihívások elé állították az egyes szervezeteket, amelyek már nem voltak leküzdhetők a KME-k szokásos alkalmazásával. Ekkor fordult néhány gazdasági kutató figyelme a volt a szocialista országok gazdasági szereplői felé. Dixon és szerzőtársai úgy vélték, hogy a rendszerváltás legalább akkora megrázkódtatást jelentett annak idején, mint a legutóbbi gazdasági válság. Véleményük szerint azok a hajdani állami vállalatok, ahol a szervezeti transzformáció sikeresen lezajlott, a krízis leküzdésének és a sikeres változás megismételhetetlen példájaként szolgálhatnak. Munkájuk során egy olyan elméleti keretrendszert (23. ábra) alakítottak ki, amely szemlélteti, hogy milyen előfeltételek segítik a szervezeti tanulást, és mely dinamikus képességek játszottak kulcsszerepet abban, hogy egyes szocialista vállalatok sikeresen alkalmazkodtak a gazdasági és társadalmi környezet drasztikus változásához. Elméletük alapján a szervezeti transzformáció átalakítása három szakaszban vizsgálható:³⁹²

³⁹² DIXON, Sarah E. A. – MEYER, Klaus E. – DAY, Marc: Stages of Organizational Transformation in Transition Economies: A Dynamic Capabilities Approach. In: Journal of Management Studies. Vol. 47: No. 3. (May 2010) 421. p. Forrás: DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00856.x [Letöltés:2016. március 10.]

A szervezeti transzformáció szakaszai az átmeneti gazdaságokban



23. ábra: A szervezeti transzformáció szakaszai az átmeneti gazdaságokban³⁹³

³⁹³ 23. ábra forrása: CZINKÓCZI Sándor: A dinamikus szervezeti képességek érvényesülése irányítatlan változások idején. (PhD disszertáció) (2013) Forrás: http://ktk.pte.hu/sites/default/files/mellekletek/2014/07/Czinkoczi_Sandor_disszertacio.pdf [Letöltés: 2016. január 9.] 99. p. DIXON, Sarah E. A. – MEYER, Klaus E. – DAY, Marc: Stages of Organizational Transformation in Transition Economies: A Dynamic Capabilities Approach. In: Journal of Management Studies. Vol. 47: No. 3. (May 2010) 421. p.. Forrás: DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00856.x [Letöltés:2016. március 10.]

I. szakasz: szakítás a múlttal

A szervezetek a rutinjukat a környezetükhöz adaptálják. Amikor a környezet radikálisan megváltozik, a régi rutinok és képességek már nem segítenek a további fejlődésben, hiszen azok a régi rendszerben voltak hasznosak. Éppen ezért az első lépés az volt, hogy a szervezet tagjaiban tudatosítani kellett, hogy a régi rutintól meg kell szabadulni. Ahhoz, hogy a szervezeti megújulás sikeres legyen a topmenedzsment team vezetési stílusának kellett alapvetően megváltoznia. Danis és szerzőtársai kutatásai alapján, a rendszerváltást követő években, a vegyes vállalatok megalakulása során a nyugati menedzserek előnyben részesítették a közös megegyezésen alapuló munkavégzést, míg közép-kelet-európai társaik inkább a hatalmukra támaszkodtak.³⁹⁴ Dixonék szerint a szervezeti változások az átmeneti gazdaságokban azért is nehezek, mert kialakult egyfajta „szocialista szervezeti imprinting”.³⁹⁵ Tehát, ha az átmenet idején a régi topmenedzserek maradnak hatalmon, a szervezetátalakulás képessége erősen limitált marad. Ezt az állítást azzal az összehasonlító tanulmánnyal támasztják alá, amelyben négy volt szovjet kőolajkitermelő komplexum, a Yukos, a TNK, a Lukoil és a Surgutneftegaz szervezeti átalakulását vizsgálták. Ebből kiderül, hogy a Yukos volt az a szervezet, amelyik határozottan tette le voksát a változás mellett, és kiindulási alapként a British Petrol gyakorlatát választotta.³⁹⁶ A szerzők ezért is javasolják a fiatalabb, piacorientált, tanult, rugalmas és heterogén topmenedzsment team kialakítását, akiknek tagjai vállalkozószelleműek. A transzformációorientált vezetési stílus nagyobb esély ad arra, hogy a szervezet összes tagja tudatában legyen a változás szükségességének. Ennek köszönhetően a szervezeti transzformáció második szakasza, a kiaknázó tanulás és az adaptáció rövidebb idő alatt végbemegy.

II. szakasz: kiaknázás és felfejlesztés

Ebben a szakaszban döntő fontosságú a szervezeti tanulás, amely során az újonnan megszerzett tudás adaptálható. Dixon és szerzőtársai rámutatnak, hogy a szervezeti tanulás eredendően a kiszámíthatóságot, az előzetes tapasztalatot, illetve a másoktól átvett

³⁹⁴ DANIS, Wade M. – PARKHE, Arvind: Hungarian-Western Partnerships : A Grounded Theoretical Model of Integration Processes and Outcomes. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 33. No. 3 (3rd Qtr., 2002) 437. p.. Forrás: <http://www.jstor.org/stable/3069524> [Letöltés: 2013. február 9.]

³⁹⁵ DIXON, Sarah E. A. – MEYER, Klaus E. – DAY, Marc: Stages of Organizational Transformation in Transition Economies: A Dynamic Capabilities Approach. In: *Journal of Management Studies*. Vol. 47: No. 3. (May 2010), p. 422-432. Forrás: DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00856.x [Letöltés:2016. március 10.]

³⁹⁶ DIXON, Sarah E. A. – MEYER, Klaus E. – DAY, Marc: Exploitation and exploration learning and the development of organizational capabilities : a cross-case analysis of the Russian oil industry. In: *Human Relations*. Vol. 60. No. 10. (2007) 1511. p. Forrás: DOI: 10.1177/0018726707083475 [Letöltés:2016. március 10.]

gyakorlatokat feltételezi. Véleménye szerint a kiaknázó tanulás során a szervezet olyan rendszereket, képességeket fejleszt ki és adaptál, amelyeket már sikeresen alkalmaztak más cégek is. Bryant azt is hozzáteszi, hogy a kiaknázás a vállalati folyamatnak fundamentális alkotóeleme, egyben központi szerepet játszik a lehetőségek felismerésében is.³⁹⁷ A DSZK-k által felfejlesztett tudás során kialakulnak az új rutinok, átcsoportosulnak, fejlődnek az erőforrások, amelynek segítségével végbemegy a valódi szervezeti átalakítás. A szerzők arra is rámutatnak, hogy ebben a szakaszban a DSZK-k a rövid távú túlélésben is döntő szerepet játszanak. Ezzel ellentétben az átmeneti gazdaságok piaci szereplői számára nem volt létező séma, tapasztalatátadás, illetve támogatás. Számukra tehát az jelentett további hatalmas kihívást, hogy a működési keretet meghatározó központi tervgazdálkodás helyett új alapokra kellett helyezni a pénzügyi irányítást, az információ megosztásának protokollját, a HR menedzsmentet és az innovációs fejlesztések támogatását.³⁹⁸ A szerzők ugyanakkor arra is felhívják a figyelmet, hogy a szervezeti tanulóssal foglalkozó szakirodalom nem jutott egységes megállapodásra abban, hogy a kiaknázás kizárólag a múltbéli tudás felhasználására vonatkozik, vagy magába foglalja az új tudás feltérképezését és elsajátításának lehetőségét.³⁹⁹

III. szakasz: a felderítés és az innováció

Ha egy cégnek sikerült biztosítani az alapvető működéshez, a túléléshez szükséges erőforrásokat, nagyobb eséllyel fog kísérletekbe, kutatásokba, és választ innovatív megoldásokat. Ez a felderítő jelleget mutató szervezeti tanulási forma alapozza meg tehát a dinamikus képességeket és a versenyképesség hosszú távú fenntarthatóságát is.⁴⁰⁰ A teljes szervezeti átalakítás egyes folyamata különböző vezetési stílust kíván meg. A kezdeti szakaszban a transzformációs vezetési stílus segít abban, hogy a szervezet célját, küldetését, szerepét új nézőpontból határozza meg. Ezek a személyek követőket tudnak szerezni, és támaszkodnak a munkatársak szakértelmére, kreativitására. A második

³⁹⁷ BRYANT, Peter: Self-Regulation and Entrepreneurial Ambidexterity. In: Exploration and Exploitation in Early Stage Ventures and SMEs. Vol. 14. (October 2014) 16. p. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/S1479-067X20140000014001> [Letöltés: 2015. szeptember 28.]

³⁹⁸ DIXON, Sarah E. A. – MEYER, Klaus E. – DAY, Marc: Stages of Organizational Transformation in Transition Economies: A Dynamic Capabilities Approach. In: Journal of Management Studies. Vol. 47: No. 3. (May 2010), p. 424-428. Forrás: DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00856.x

³⁹⁹ DIXON, Sarah E. A. – MEYER, Klaus E. – DAY, Marc: Exploitation and exploration learning and the development of organizational capabilities : a cross-case analysis of the Russian oil industry. In: Human Relations. Vol. 60. No. 10. (2007) p. 1497-1498. DOI: 10.1177/0018726707083475

⁴⁰⁰ DIXON, Sarah E. A. – MEYER, Klaus E. – DAY, Marc: Stages of Organizational Transformation in Transition Economies: A Dynamic Capabilities Approach. In: Journal of Management Studies. Vol. 47: No. 3. (May 2010) 429. p. Forrás: DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00856.x

szakaszban, ahol a tanulás és fejlesztés, az erőforrásallokáció, illetve a harmadik szakaszban, ahol az innováció játszik kulcsszerepet, a tranzakcionális vezetők kaphatnak nagyobb szerepet, akik az alkalmazottak egyéni képességeit, igényeit felmérve ismertetik elvárásaikat, és a teljesítmény szerint jutalmaznak vagy büntetnek.⁴⁰¹ Az átmeneti gazdaságok szervezeti transzformációját Magyarországon Czinkóczi Sándor kutatja, akinek disszertációja azt a folyamatot követi végig, hogy miképpen alakult át egy szocialista nagyvállalat nemzetközi piacorientált konszernné: hogyan lett a Dunai Vasműből Dunaferr.⁴⁰²

2.4.7.2. A könyvtárak szervezeti transzformációja

| | A könyvtárügyi jövőkép változása |
|-----------|--|
| 1998–2002 | <ul style="list-style-type: none"> • Az információs társadalom, a tudásalapú társadalom alapintézménye az információt gyűjtő, feltáró és szolgáltató intézmény: a könyvtár. |
| 2003–2007 | <ul style="list-style-type: none"> • Az információs társadalom, a tudásalapú társadalom alapintézménye az információt gyűjtő, feltáró és szolgáltató intézmény: a könyvtár. |
| 2008–2013 | <ul style="list-style-type: none"> • XXI. századi könyvtárhasználó igényeinek kielégítése. • Esélyegyenlőség. • Hozzájárulás az ország versenyképességéhez. |

3. táblázat: A könyvtárügyi jövőkép változása⁴⁰³

Az 1989-ben történt rendszerváltás a hazai könyvtárakat hatalmas kihívás elé állította. Ezzel egyidőben a külföldi intézmények is megtapasztalhatták az irányítatlan változásokat. Skaliczki Judit az 1989-ben rendezett OCLC konferenciát idézi példaként, ahol két lehetséges forgatókönyv is született. Az optimista szerint a könyvtárak sikeresen alkalmazkodnak a változásokhoz, és az információs társadalom központjává válnak, hiszen sikeresen elégítik ki az egyre növekvő felhasználói igényeket, továbbá az élethosszig tartó tanulás helyszínei lesznek. Ezt a megnövekedett társadalmi szerepet a kormány megfelelő finanszírozással segíti elő. A pesszimisták úgy vélték, hogy a könyvtárak vezetése alkalmatlan lesz a változások kezelésére, illetve az ellenőrizhetetlen privatizáció miatt az egyes szolgáltatások díjazásából származó nyereség nem realizálódik a könyvtár számára,

⁴⁰¹ DIXON, Sarah E. A. – MEYER, Klaus E. – DAY, Marc: Exploitation and exploration learning and the development of organizational capabilities : a cross-case analysis of the Russian oil industry. In: Human Relations. Vol. 60. No. 10. (2007) 1500. p. DOI: 10.1177/0018726707083475

⁴⁰² CZINKÓCZI Sándor: A dinamikus szervezeti képességek érvényesülése irányítatlan változások idején. (PhD disszertáció) (2013) 252. p. Forrás: http://ktk.pte.hu/sites/default/files/mellekletek/2014/07/Czinkoczi_Sandor_disszertacio.pdf [Letöltés: 2016. január 9.]

⁴⁰³ A 3. táblázat forrása: SKALICZKI Judit: *A rendszerváltás könyvtárügyétől a könyvtárügyi rendszerváltásig*. Budapest : KI, 2011. p.50., 88., 130. Forrás: <http://mek.oszk.hu/10900/10913/10913.pdf> [Letöltés: 2015. június 9.] alapján saját szerkesztés.

ezért fennmaradása is kétséges lesz. Tehát a könyvtárak helyzete és a könyvtárosok jövőképe nemzetközi szinten is bizonytalanná vált, ezért felül kellett írni az addig létező stratégiai célokat, valamint új szerepet kellett keresni az átalakuló társadalomban.⁴⁰⁴ A 3. táblázatban a hazai könyvtárügyi jövőkép alakulása követhető nyomon. Az 1998-tól 2007-ig tartó időszakot egy kijelentés képviseli, amelynek fókusza a könyvtár és annak funkciói. A 2008 és 2013 felvázolt közötti jövőkép azonban a felhasználót állítja középpontba. Megjelent a piaci szemlélet, továbbá megjelenik benne Gerken 4. metatrendje a fogyasztói szokások gyors változásáról.

I. szakasz: szakítás a múlttal – 1990-es évek

A régi rutinoktól való megszabadulás igényét jelzik, hogy közvetlenül a rendszerváltás idején (4. táblázat, 1. oszlop) felmerült az igény, hogy könyvtárosok hátrahagyják az elavult könyvtár képet és jogi szabályozást, valamint a maradékelvű finanszírozást. Ennek keretében a könyvtárosok képzését is színvonalasabbá kívánták tenni. Nyugati mintát követve képzelték el az érdekképviselőt megerősítését. További céljuk az volt, hogy a politikai és gazdasági szereplőket érdekeltté tegyék a területfejlesztésben, amelynek köszönhetően a könyvtár az információs társadalom alapintézményévé válhat. Ugyanakkor veszélyként is felmerült, hogy a külföldi, új fejlesztési trendek érintetlenül hagyják az országot, és a könyvtári terület nem kerül be a hazai fejlesztendő területek közé. Az analízis arra is kitér, hogy alacsony presztízse miatt nem árasztották el a könyvtárakat az „odatett káderek”, és az időszak könyvtárvezetői elkötelezettek voltak a változás iránt. Ez a szempont eltér Barlaiék megyei könyvtárakban végzett kutatási eredményétől, amelynek alapján a felsővezetők érezték, hogy a szervezet működése nem megfelelő, de a változtatásban nem voltak érdekeltek.⁴⁰⁵ Zsidai az 1990-es évek közepén az alábbi megfigyeléseit tette közzé:

1. A könyvtárak kb. 90%-a számít állami fenntartásra.
2. Túl sok a könyvtár, és a szervezet elaprózott.
3. Sok a párhuzamosság.
4. Drága az üzemeltetés.
5. Magas a létszám.

⁴⁰⁴ SKALICZKI Judit: A rendszerváltás könyvtárügyétől a könyvtárügy rendszerváltásáig. Budapest : KI, 2011. Forrás: <http://mek.oszk.hu/10900/10913/10913.pdf> [Letöltés: 2015. június 9.] p. 11–13.

⁴⁰⁵ BARLAI Róbert – CSAPÓ Edit: Szervezetfejlesztési lehetőségek a megyei könyvtárakban. In: Könyvtári Figyelő. 42. évf. 4. sz. (1996) p. 611–623. Forrás: <http://ki.oszk.hu/kf/kfarchiv/1996/4/barlai.html> [Letöltés: 2013. június 4.]

6. Alacsony a munkabér.

7. Alacsony a szakmai felkészültség.⁴⁰⁶

Úgy vélte, hogy az egész könyvtári szervezet átvizsgálása, átalakítása szükséges, amelyhez a pénzügyi forrásoknak jelentős részét saját tartalékaiból kell előteremteni és jobban kamatoztatni.⁴⁰⁷ Ugyanakkor Barlaiék álláspontja szerint a könyvtárak szervezeti átalakulásának a kulcsa a humán erőforrás. *„A könyvtárakban az évek óta azonos, megkövesedett struktúrákban tevékenykedők kilátástalannak érzik helyzetüket, rossz a közérzetük, rossz az egymáshoz való viszonyuk, rossz a hangulatuk és a teljesítményük. Véltek vagy látszólagos sérelmek sokszor közösségeket tehetnek tönkre, elpusztíthatnak emberi kapcsolatokat.”* Az akkori könyvtári állapotokat az alábbi pontok alapján jellemzik:⁴⁰⁸

1. A munkatársak létszáma a nyugati normákhoz képest magas.
2. Túlméretezettség.
3. A munkafolyamatok elemzésének hiánya.
4. Az igazgató vezetéselméleti értelemben alig végez vezetői munkát.
5. A munkatervek csak elvéve tartalmazzak személyre nevesített feladatot.
6. A változtatás mindig felülről jön.
7. A beosztott munkatársak félnek a kezdeményezéstől, mert nem szeretnének közvetlen felettesükkal konfliktusba kerülni.
8. Az érintett vezetők védik szerzett jogaikat.
9. Nincs a személyes képességek megmutatására irányuló törekvés.

II. szakasz: kiaknázás és felfejlesztés – 2000–2008

A könyvtáraknak nem volt létező sémájuk, amelynek alapján a változtatást véghez vigyék, ugyanakkor létfontosságú volt a megújulás. Az 1997. évi CXL törvény alapvetően ezt a hiányt is hivatott pótolni (4. táblázat, 2–3. oszlop). A szervezeti tanulást serkentő projektek szakmai koordinációs központjának szerepét a Könyvtári Intézet vállalta fel. Az analízis

⁴⁰⁶ Többször felmerült, hogy a könyvtárak és könyvtárosok szakmai színvonala alacsony volt a rendszerváltás idején. Véleményem és tapasztalatom szerint ez a kérdés intézményenként és személyenként vizsgálendő. (1989 szeptemberében kezdtem dolgozni Budapesten, a Gorkij [majdani Országos Idegennyelvű] Könyvtárban. Kollégáim több nyelven is kiválóan beszéltek, és magas színvonalon végezték a feltáró, valamint tájékoztatói munkát.)

⁴⁰⁷ ZSIDAI József: Javaslat a magyar könyvtári szervezet átalakítására és a költséggazdálkodás racionalizálására. In: Könyvtári Figyelő. 42. évf. 1. sz. (1996) Forrás: <http://www.ki.oszk.hu/kf/kfarchiv/1996/1/zsidai.html> [Letöltés: 2015. március 5.]

⁴⁰⁸ BARLAI Róbert – CSAPÓ Edit: Szervezetfejlesztési lehetőségek a megyei könyvtárakban. In: Könyvtári Figyelő. 42. évf. 4. sz. (1996) p. 611–623. Forrás: <http://ki.oszk.hu/kf/kfarchiv/1996/4/barlai.html> [Letöltés: 2013. június 4.]

információi alapján első és második stratégiai ciklus során igénybe vették az nemzetközi kapcsolatok alapján nyújtott szakmai segítséget, hogy felkészülhessenek a megváltozott felhasználói igények kielégítésére. Ennek alapján igyekeztek megteremteni a lehetőséget a könyvtárak fejlesztésére és a könyvtárosok továbbképzésére. A pénzügyi háttérrel a pályázati lehetőségek biztosították, amelyben döntő szerepet játszott az NKA. Az informatikai és telekommunikációs fejlesztéseknek köszönhetően folyamatosan fejlődött az ODR. A könyvtárügy számára kedvező körülménynek mutatkozott, hogy hazánk 2004. május 1-én csatlakozott az Európai Unióhoz, hiszen további szakmai együttműködésre nyílt mód. Ennek ellenére még mindig gondot jelentett a frissen végzettek egyenetlen szakmai tudása, a könyvtárosok alacsony szintű megbecsültsége és a szakmai ismeretek avulása. Továbbá a politikusokat sem sikerült megszólítani. Ugyanakkor elkezdődött az intézmények közötti együttműködés, valamint a jövőképpen is megfogalmazódott az elgondolás, amelynek alapján *„a könyvtárhasználókkal együtt alakítjuk a könyvtárak szolgáltatásait.”*

III. szakasz: a felderítés és az innováció – 2009-től napjainkig

A III. szakasz a könyvtárak esetében komplex és kihívást jelentő, hiszen egybeesik a gazdasági recesszióval. Egyszerre kell a napi megélhetésért küzdeni és innovatív szolgáltatásokat kínálni a létező és potenciális felhasználóknak. Ha összevetjük Zsidai és Barlaiék írásait a mai állapotokkal, felemás képet látunk.

Kedvező változások:

- Elaprózott könyvtári szervezet helyett átlátható könyvtári hálózatok működnek.
- Kevesebb a párhuzamosság, amely az IT fejlődést figyelembe vevő projekteknek és együttműködéseknek is köszönhető (például az ODR, konzorciumok).
- Terjed a TQM szemlélet.
- Kezdt teret nyerni a feladatok nevesítése.
- Létezik igény és törekvés a személyes képességek megmutatására, amelynek fogadtatása az adott könyvtár szervezeti kultúrájától és a vezetési stílustól függ.

Kedvezőtlen változások:

- Elfogytak a könyvtárak saját pénzügyi tartalékai.
- Intézmények sorsa válik bizonytalanná.
- A könyvtárak üzemeltetési költsége egyre magasabb.

- Egyre gyakoribb a létszámihiány.
- A munkabér alacsony színvonala esetenként már a megélhetést veszélyezteti.
- Hiányoznak a munkatársak szakmai továbbképzését biztosító pénzügyi források.

| Könyvtárügy a rendszerváltáskor | Első stratégiai ciklus 1998-2002 | Második stratégiai ciklus 2003-2007 |
|---|---|--|
| Erősség | Erősség | Erősség |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nyugati mintát követő elképzelések • Elkötelezett vezetők | <ul style="list-style-type: none"> • Az 1997. évi CXL törvény • Lehetőség továbbképzésére és a könyvtárak fejlesztésére • Folyamatos ODR és telematikai fejlesztések | <ul style="list-style-type: none"> • ODR • A szakmai koordinációs központ: a Könyvtári Intézet működése • Partnerség más könyvtárakkal és intézményekkel • Pályázati lehetőségek: a NKA döntő szerepe. • Növekvő nemzetközi kapcsolatok. • Bővülő továbbképzési lehetőségek. |
| Gyengeség | Gyengeség | Gyengeség |
| <ul style="list-style-type: none"> • Elavult jogi szabályozás • Maradékérvű finanszírozás: nem biztosított az innováció • Alacsony IKT színvonal • Elavult könyvtárkép a társadalomban • A politika és gazdaság nem érdekelt a terület fejlesztésében • A könyvtárosok nem éltek az érdekérvényesítés lehetőségével • Egyetlen a könyvtárosképzés színvonala | <ul style="list-style-type: none"> • A felsőfokú oktató helyek eltérő színvonala miatt egyenetlen a frissen végzettek szakmai tudása. • A pálya alacsony szintű megbecsültsége • Kevesen választják a hivatást. • Párhuzamos kormányzati hálózati és tartalomszolgáltatási fejlesztések a létező könyvtári rendszer fejlesztése helyett. • A könyvtárosok szakismerete nem újult együtt a kívánalmakkal. | <ul style="list-style-type: none"> • A politikusokat sokszor nem tudjuk az érderendszerük szerint megszólítani. • Szakmai munkát is akadályozó forrásmegvonás • Ésszerűtlen intézményi összevonások • Párhuzamos kormányzati fejlesztések a hálózat és a tartalomszolgáltatás terén, a létező könyvtári rendszer fejlesztése helyett. • Egyes könyvtárakban hiányoznak a menedzselési ismeretek, a vezetőképzés nem kapott kellő hangsúlyt. • A használói könyvtár kialakításához szükséges ismeretek és technológiai módszerek hiánya. • A minőségi szemlélet hiánya. • Sok könyvtár nem végez felhasználói igényfelméréseket • A könyvtárak nincsenek felkészülve egyre növekvő számú távfelhasználóra • A kutatásokon alapuló, a trendeket, a hazai könyvtári változásokat vizsgáló, nagyobb volumenű tanulmányok hiánya. |
| Veszély | Veszély | Veszély |
| <ul style="list-style-type: none"> • A külföldi új fejlesztési trendek érintetlenül hagyják az országot • Az IKT fejlesztésében behozhatatlan hátrány • A könyvtári terület nem kerül be a hazai fejlesztendő területek közé | <ul style="list-style-type: none"> • Összevonások a könyvtári és közművelődési területen városi és megyei szinten is. • Fejlesztési források elaprózódása, amelynek következtében a könyvtárak nem tudják teljesíteni a küldetésüket. | <ul style="list-style-type: none"> • Gyenge politikai támogatottság. • A könyvtárak szerepét nem tudjuk artikulálni a politika számára. • A társadalom nem áll ki a könyvtárak mellett. • Hagyományos könyvtárkép él. • A kultúra különböző területeinek érdekellentéte • Tartós forráshiány. |
| Lehetőség | Lehetőség | Lehetőség |
| <ul style="list-style-type: none"> • A könyvtár az információs társadalom alapintézményévé válik. | <ul style="list-style-type: none"> • Az európai uniós csatlakozás megerősíti a könyvtárak helyzetét. | <ul style="list-style-type: none"> • Egészséges, érdekeken alapuló együttműködés. A könyvtárhasználókkal együtt alakítjuk a könyvtárak szolgáltatásait |

4. táblázat: Magyar könyvtárügy a rendszerváltástól 2007-ig a SWOT analízisek tükrében⁴⁰⁹

⁴⁰⁹ A 4. táblázat forrása: Magyar könyvtárügy a rendszerváltástól SWOT analízisek tükrében. Forrás: SKALICZKI Judit: *A rendszerváltás könyvtárügyétől a könyvtárügy rendszerváltásáig*. Budapest : KI, 2011. p. 48–50.; 79–80. , 111–112. Forrás: <http://mek.oszk.hu/10900/10913/10913.pdf> [Letöltés: 2015. június 9.] nyomán saját szerkesztés.

| | |
|---|--|
| <p>Állatorvostudományi Egyetem Hutýra Ferenc Könyvtár, Levéltár és Múzeum</p> <p>E rősség</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stabil intézményi jövő. • A minőségi munkára törekvés, minőségbiztosított munkahely. • Kialakult, áttekinthető és megismerhető felhasználói kör, prognosztizálható igények, jó kommunikáció a használókkal. • A felhasználók által magasra értékelt segítőkész hozzáállás, szolgáltató szemlélet. • Gyors reagálás a felmerülő újdonságokra, feladatokra. | <p>BME OMIKK</p> <p>E rősség</p> <ul style="list-style-type: none"> • Környezettudatos szemlélet. • Stabil informatikai háttér. • Épület közösségi funkciót is ellát. • Naprakész nyomtatott és e-információs források. • Intézményi képviselő a hazai szakmai szervezetekben. • Naprakész szakmai ismeretek. • Fenntartónak nyújtott szolgáltatások • Jó együttműködés más szervezeti egységekkel az egyetemen belül. • Egyértelmű belső működési szabályozás. • Minőség szemlélet. • Fenntartói bizalom, jó partneri kapcsolat. |
| <p>Gyengeség</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elavult az infrastruktúra. • A munkaszobák és dolgozói szociális helyiségek zsúfoltak • Elavult számítástechnikai háttér, amely nem tud lépést tartani a gyorsan változó igényekkel. • Kényelmetlen bútorok • Nem ismerik fel a könyvtárosok jelentőségét, ezért az elismertségük kicsi. • Szakmai kiégés a napi rutinban | <p>Gyengeség</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kiállításoknál és rendezvényeknél nehezen tudunk a hallgatók izlésének megfelelni. • A dolgozók egy részének közömbös hozzáállása a minőségi szemlélethez. • Egyes kollégák szakmai érdektelensége. • Kommunikációs stratégia hiánya. • Utánpótlás-kinevelési gondok. • Sok munkatársból hiányzik az innovatív szemlélet. • Az IKT alkalmazásának hiányosságai a munkatársaknál. • A felhasználók felé nem elég tudatos és professzionális a kommunikációnk. |
| <p>Veszély</p> <ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény státuszának bizonytalansága • Jogszabályok gyakori, kedvezőtlen változásai • Adatbázis előfizetések bizonytalanok • Nagy különbség a hallgatók információs technológia használatának szintjében. • Csökkenő kereslet a papír alapú dokumentumok iránt. • Online minden elérhetőnek tűnik. • Aki nem papíron tanul, nem kell a könyvtárban tanulnia, bárhol megteheti, nem lesz szükség a könyvtárra. | <p>Veszély</p> <ul style="list-style-type: none"> • A digitális tartalmak archiválásának problémája a gyorsan avuló technikai eszközök miatt. • Rugalmatlan közalkalmazotti bérezés, amely nem sarkall nagyobb teljesítményre. • Nehézkes EU-s forrásokat igénybe venni. • Szűkülő pályázati lehetőségek és pénzügyi források. • A gyűjtőkörbe tartozó dokumentumok árának emelkedése • Megváltozott olvasói szokások • A külső körülmények egyre több fizetős szolgáltatás bevezetésére készítetnek. <p>Olyan szolgáltatók megjelenése a piacon (e-dokumentum kölcsönzés), amelyek bizonyos használókat elvonhatnak</p> |
| <p>Lehetőség</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fenntartói támogatás. • Központi szolgáltatások központi keretből. • Korszerű alkalmazások bevezetése (pl. plágiumkereső). • Online szolgáltatások közvetítése. • Mobilalkalmazások biztosítása a könyvtári honlagra, adatbázisokra, katalógusra stb. • Támogatási lehetőségek felkutatása, igénybevétele. • Külső szakértők meghívása, foglalkoztatása. | <p>Lehetőség</p> <ul style="list-style-type: none"> • Országos közös katalógusok, adatbázisok fejlesztése, és külföldi konzorciumi adatbázis-szolgáltatások. • Pályázati lehetőségek (ODR, NKA, TÁMOP) • Új finanszírozási források (Konzorcium, saját bevételnövelés, szponzor) • Az egyre bővülő információs csatornák kihasználása • Távhasználat növekedése az e-dokumentumok révén. • Digitális technika és IKT által gyors és kényelmes szolgáltatások |

5. táblázat: Állatorvostudományi Egyetem Hutýra Ferenc Könyvtár, Levéltár és Múzeum, valamint a BME–OMIKK SWOT analízisei⁴¹⁰

⁴¹⁰ 5. táblázat forrása: Állatorvostudományi Egyetem Hutýra Ferenc Könyvtár, Levéltár és Múzeumi Gyűjtemény Stratégiai fejlesztési terv 2014–2018. Budapest : AOTKLM, 2014. p. 7–9. Forrás: http://www.konyvtar.univet.hu/images/dokumentumok/strategia_2014_2018_AOTKLM.pdf [Letöltés 2016. december 7.] valamint BME OMIKK: Stratégiai terv 2015–2018. Budapest : BME OMIKK, 2015. p. 4–8. Forrás: http://dokutar.omikk.bme.hu/web/Konyvtar/Magunkrol/Minosegugy/BME_OMIKK_strategiai_terv_2015_2018.pdf [Letöltés: 2016. szeptember 14.] alapján saját szerkesztés.

| Városi könyvtárak | Városi könyvtárak |
|--|---|
| Erősség | Gyengeség |
| <ul style="list-style-type: none"> • Könyvtárosok szakmai felkészültségét, sokoldalúságát, kreativitását, műveltségét • Szakmai kapcsolatrendszer • Szolgáltatások sokfélesége • Jól karbantartott, naprakész gyűjteménye, állománygyarapítási munkája | <ul style="list-style-type: none"> • Létszámhiányából fakadó összetett problémarendszer belső konfliktus • Előrepszik a könyvtáros társadalom • Túlterheltség miatt nehezen motiválhatóak • Informatikai felszereltség • Bérprobléma • Szakma megítélése • A szakmán belüli és a kifelé irányuló szakmai kommunikáció hiánya • A fiatalok megszólításának problémája. |
| Veszély | Lehetőség |
| <ul style="list-style-type: none"> • Anyagi források hiánya • Létszámprobléma • Fenntartótól való függés • Anyagi források hiánya miatt a minőségi szakmai munka veszélyben forog. | <ul style="list-style-type: none"> • Szakmai együttműködés • Fenntartóval való jó kapcsolat (Stakeholder menedzsment) • A megváltozott felhasználói szokásokhoz való alkalmazkodás minőségi szolgáltatásokkal, kiváló marketinggel. |

6. táblázat: SWOT analízis a városi könyvtárak helyzetéről⁴¹¹

A jelenlegi feltételrendszerben csak az a beosztott munkatárs tud hosszú távon színvonalas szakmai munkát végezni, és megőrizni a szakmai elhivatottságát, valamint a felhasználóközpontú szemléletét, akinek stabil a magánjellegű pénzügyi háttere. Más esetekben elhagyja a pályát, vagy el sem kezd, és tudását a versenyszférában kamatoztatja. Ha pedig marad, kockáztatja a kiégést, ez pedig az egészségügyi kiadások növekedését vonja maga után. Ugyanakkor felderítő tevékenységként értelmezhető az új, lehetséges finansziális források feltérképezése a két felsőoktatási könyvtár, valamint a városi könyvtárak gyakorlatában (5. és 6. táblázat), amely válaszlépés az egyre szűkülő költségvetésre és pályázati lehetőségekre. A konzorciumon és a saját bevételnövelésen kívül szponzori formát is lehetségesnek tartják.⁴¹² A két analízisben egyaránt szerepel: az *áttekinthető és megismerhető felhasználói kör, a prognosztizálható igények és a jó kommunikáció a használókkal*. Ezek a szempontok, valamint a segítőkész hozzáállás, a szolgáltató szemlélet a legnagyobb hangsúlyt kapta a DSZK–KME keretrendszer

⁴¹¹ A 6. táblázat forrása: *Informatikai és Könyvtári Szövetség Városi Könyvtári Tagozat: SWOT analízis a városi könyvtárak helyzetéről (műhelymunka kézirat) Gödöllő, (2016. 09. 28.) 7 p. alapján saját szerkesztés*

⁴¹² A cambridge-i Christ College könyvtárát nem csupán szponzorálják, a volt hallgatók rendszeresen és változatos formában támogatják is: örökbe fogadnak egy restaurálandó ősnymtatványt, vagy egy téglát az egyetem falából, vagy a nevükre vesznek egy termet egy-egy évre, de a színes üveglak egyik mozaikja is cserélhető, amelyen az adományozó neve szerepel egy-egy támogatott projekt ideje alatt.

tárgyalása során. Az alábbi pontokba gyűjtött tevékenységek igazolják a felhasználók igényeinek érzékelését, az erre épülő új szolgáltatás kialakítását, ezáltal feltételezik a tanulási, az integrálási és a koordinálási képességek jelenlétét is:

- Gyors reagálás a felmerülő újdonságokra, feladatokra.
- A fenntartónak nyújtott szolgáltatások (MTMT, honlap működtetése stb.).
- Konferenciákon és szakmai rendezvényeken való gyakori részvétel, a napi rutinból való kiszakadás megelőzi a kiégést is.
- A digitális technika, az információs és kommunikációs technológiák fejlődésével új, kényelmesebb, gyorsabb szolgáltatások kialakítása.
- Az épület közösségi funkciót is ellát.

Összegezve: a 2010-es évek közepén a pályázati lehetőségek és a pénzügyi források szűkösek, a rugalmatlan és a rendkívül alacsony közalkalmazotti bérezés nem sarkall nagyobb teljesítményre. Továbbá egyre kevesebb fiatal jár könyvtárba, és nehéz őket megszólítani. Ugyanakkor a magasan képzett munkaerő és a segítőkész hozzáállás olyan értéket képvisel a könyvtáros szakmában, amelyet másokkal is meg kell ismertetni. A DSZK–KME keretrendszer segíthet egy hatékony kommunikációs, valamint érdekképviseleti stratégia kialakításában is. Ezáltal a döntéshozók és a közvélemény is felismeri a könyvtárak és a könyvtárosok munkájának jelentőségét, amely megteremtheti a finanszírozási források bővítésének lehetőségét is (kölségvetés, szponzoráció, alapítvány stb.).

2.4.7.3. A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár szervezeti transzformációja

Természetesen nem lehet egy vállalat szervezeti transzformációját teljes mértékben egy könyvtárra vetíteni, de álláspontom az, hogy néhány mozzanat mégis beazonosítható.

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár (FSZEK) kiválasztásának indokai:

1. *„A könyvtár egészére és egyes szolgáltatóhelyeire vonatkoztatva ki kell dolgozni [...] az **aktív** könyvtár tennivalóit: követi a felhasználók változó igényeit, [...] felismeri a problémákat és könyvtári választ ad: másként gyűjt, célzottan tár fel,*

szolgáltatást szervez, a szervezetét átalakítja, újraszabályozza önmagát”.⁴¹³ Ezek a sorok a könyvtári dinamikus szervezeti képességek (DSZK-k) összefoglalásaként értelmezhetők, és a fejlesztési tervben ezek a DSZK-k felismerhetők.

2. A FSZEK egyes projektjei kijelölik az elméleti áttekintésben ismertetett szervezeti transzformáció három szakaszát.

Az adatgyűjtés módszerei:

1. A FSZEK főigazgatójával, Dr. Fodor Péterrel történő találkozó⁴¹⁴ során jegyzetkészítés, valamint az előzetesen elküldött vázlat és kérdéssor megvitatása.
2. A FSZEK nyilvánosan elérhető dokumentumainak tanulmányozása.
3. A FSZEK vonatkozású szakirodalom tanulmányozása.

Szerkezeti felépítés:

1. Röviden ismertetem a szervezeti transzformáció egyes szakaszát a FSZEK-re adaptálva. Ezek után a következő lépések történnek:
 - A transzformációs szakaszhoz rendelem a kiválasztott projektet, illetve feladatokat.
 - Beazonosítom a 4 DSZK-t a kiválasztott projektekben.
 - Megvizsgálom, hogy a kiválasztott projektekben, mely KME-k azonosíthatók, amelyek a 4 DSZK-t segítik.
2. A projektek mellett bemutatom a FSZEK 2014 és 2020 közötti stratégiai időszakban megvalósítandó, jövőre vonatkozó azon terveit is, amelyek a szervezeti transzformáció III., azaz a felderítés és innováció szakaszába illeszthetők bele.

I. szakasz – szakítás a múlttal: 1990-es évek – 2001

Az 1990-es évek elején⁴¹⁵ a források és a támogatások hiánya, valamint egzisztenciális gondok jelentették a legfőbb pénzügyi kihívást. A szolgáltatási kapacitás és kínálati paletta szűkös volt, a tagkönyvtári rendszer pedig elaprózott, esetlegesen telepített. Hiányoztak a szakmai váltás programjának a feltételei, ugyanakkor jelen voltak a szemléletbéli

⁴¹³ FODOR Péter: A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár fejlesztési koncepciója. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 11. évf. 8. sz. (2002) 13. p. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00032/pdf/01konyvtarpolitika.pdf> [Letöltés: 2016. december 9.]

⁴¹⁴ A találkozó helye és ideje: Budapest, FSZEK Központi Könyvtár, 2017. május 15. 12:00–13:30.

⁴¹⁵ FODOR Péter: Minőség a közkönyvtárban – korszerű közkönyvtár. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 16. évf. 10. sz. (2007) 3. p.

problémák.⁴¹⁶ A szolgáltatási és szakmai helyzetképet⁴¹⁷ leglátványosabban a központi könyvtár korszerűtlen épülete szimbolizálta.

Az I. szakaszhoz rendelhető projekt: Központi Könyvtár rekonstrukciója

Projektleírás: A rekonstrukció előkészítésében résztvevő csoportot Kiss Jenő főigazgató, Papp István főigazgatóhelyettes és Deák Sándor gazdasági igazgató vezette. Az építkezés 1998-ban indult. Az új épületrész 2000. november 20-án, a palotakönyvtár pedig 2001. szeptember 12-én nyílt meg. A Központi Könyvtár alapterülete elérte a 15 000 négyzetmétert az 1998-ban átadott Pálffy-palotával együtt.⁴¹⁸ A programot Fodor Péter főigazgató, Soron László főigazgató-helyettes, Deák Sándor gazdasági igazgató és Pauza István főmérnök menedzselte. A nagy volumenű beruházás pénzügyi vonatkozásban azért jelentős, mert a könyvtár maga volt a beruházó és a lebonyolító, amely 100 millió forintos megtakarítást eredményezett.⁴¹⁹ A beruházás sikerét jelezte a pozitív olvasói, felhasználói és szakmai vélemény, valamint a beiratkozott olvasók száma, amely 2001. december végén már 48 535 fő volt. Az intézményt naponta 3000–4500 felhasználó kereste fel.⁴²⁰ A megvalósult épületrekonstrukció látható, kézzelfogható kereteket biztosított a szakmai változtatásnak, és „trambulin volt a további szakmai fejlesztéshez”.⁴²¹

A 4 DSZK

A könyvtári környezet változása nyomán az alapelv az volt, hogy a stratégiai terv tükrözze a tényleges felhasználói igényeket.⁴²² Pénzügyi vonatkozásban a humán és a pénzügyi erőforrások racionális felhasználására került a hangsúly.⁴²³ Ez a szemlélet pedig

⁴¹⁶ Egy visszaemlékezésből: „Kényelmes lehetett néhány kollégának egy szobáskányi könyvtárban, avitt könyvekkel elüldögélni a váltótárrsal valami eldugott helyen: beosztható volt, hogy ki, mikor mehet fodráshoz vagy piacra a munkaidőben. Miért is akartak volna változást?!”

⁴¹⁷ FODOR Péter: Minőség a közkönyvtárban – korszerű közkönyvtár. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 16. évf. 10. sz. (2007) 3. p.

⁴¹⁸ FODOR Péter: A város könyvtára. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 49. évf. 10–11. sz. (2002) 393. p.

⁴¹⁹ FODOR Péter: Minőség a közkönyvtárban – korszerű közkönyvtár. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 16. évf. 10. sz. (2007) 3. p.

⁴²⁰ FODOR Péter: A város könyvtára. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 49. évf. 10–11. sz. (2002) 393. p.

⁴²¹ Elhangzott: Budapest, FSZEK Központi Könyvtár, 2017. május 15. 12:00–13:30.

⁴²² FODOR Péter: A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár fejlesztési koncepciója. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 11. évf. 8. sz. (2002) 4. p. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00032/pdf/01konyvtarpolitika.pdf> [Letöltés: 2016. december 9.]

⁴²³ Elhangzott: Budapest, FSZEK Központi Könyvtár, 2017. május 15. 12:00–13:30.

egyértelművé teszi az **érzékelési képesség** jelenlétét, amely a könyvtári funkcióváltás egyik alapfeltétele. A **tanulási, az integrálási és a koordinálási képességeket** az alábbi projektek és tevékenységek illusztrálják.⁴²⁴

- Hazai és svéd szakemberek által végzett átvilágítási munka.⁴²⁵
- Régiós rendszer kialakítása.
- AV-dokumentumok kölcsönzésének bevezetése.
- Családi könyvtár modelljének kidolgozása.

A 4 DSZK-t fejlesztő KME-k

Az a tény, hogy a FSZEK maga volt a beruházó és a lebonyolító, ezáltal 100 millió forintos megtakarítást ért el, jelzi, hogy az intézmény rendelkezik azokkal az **immateriális javakkal**, a szaktudással és rátermettséggel, amelyek az alapkompentencia elemei. Ez önmagában nem jelenik meg a pénzügyi mérlegben. Az **IAM** azonban ezeket a kompetenciákat fordította pénzügyi megtakarításra azáltal, hogy az **insourcing** gyakorlatát alkalmazta. Ebből a mozzanatból az is következik, hogy a két KME egymáshoz kapcsolódhat. A felújított központi könyvtári épület átadása a szolgáltatások **marketingje** is, hiszen érzékelhető keretet biztosít a felhasználó szolgáltatásélményéhez. A régiós rendszer kialakításának célja a korszerű, hatékony és gazdaságos működtetés kialakítása volt, amely magába foglalta a párhuzamosságok megszüntetését és a munkaerőallokációt. Azokban az esetekben, amikor a felszabaduló munkaerőt új szolgáltatásokba, illetve a meglévő szolgáltatások színvonalának javításába vonták be, a **lean menedzsment** gyakorlata ismerhető fel. A családi könyvtár modelljének kidolgozása, valamint az AV-dokumentumok kölcsönzésének bevezetése a **CRM** jelenlétét is igazolja, hiszen a felhasználói igényeket figyelembe véve alakították ki a szolgáltatást. Ezzel a gyakorlattal nem csupán az elégedettség nő, hanem a bizalom is, amely hosszú távon a felhasználói hűséget is biztosítja.

⁴²⁴ FODOR Péter: A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár fejlesztési koncepciója. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 11. évf. 8. sz. (2002) p. 3–4. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00032/pdf/01konyvtarpolitika.pdf> [Letöltés: 2016. december 9.]

⁴²⁵ AMBRUS Zoltán – BÁTONYI Béláné – DEMETER Miklósné – SONNEVEND Péter: A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár tevékenysége és fejlesztése : Szakértői jelentés. In: Könyvtári Figyelő. 39. évf. 3. sz. (1993) 389.p. Forrás: http://www.epa.oszk.hu/00100/00143/00007/ambrus_h.html [Letöltés: 2017. 05. 15.]

II. szakasz – kiaknázás, felfejlesztés: 2001–2009

Az épületfejlesztés tehát keretbe foglalta a paradigma- és technológiaváltást, amelynek alapján lehetővé vált, hogy a felhasználói igények változását rugalmasan követni tudják. Az integrált könyvtári rendszer tökéletesítése az egyik lefontosabb feladattá vált.⁴²⁶ A fenntartási források tekintetében a FSZEK számolt az önkormányzat költségvetési támogatásával, a közösségi és egyéni alapítványi juttatásokkal, a gazdasági társaságok szponzori adományaival, a saját vállalkozási tevékenységének bevételeivel, valamint a szolgáltatási díjakból származó bevételekkel. A fejlesztések pénzügyi hátterét a fővárosi ingatlanok, a Fővárosi Közgyűlés beruházási, felújítási, informatikai fejlesztési forrásai, a kormányzati források, a kerület önkormányzatainak hozzájárulása biztosította. Saját forrásból valósult meg a karbantartás-üzemeltetés. 2006 és 2007 a drasztikus forráscsökkentések éve volt. 2006-ban az 59,4 millió forintos dologi, 2007-ben a 100 millió forintos bér- és létszámkeret elvonása történt. Ennek ellenére sikerült megőrizni az intézmény működőképességét.⁴²⁷ „Tudomásul kell vennünk, hogy kulturális piacon vagyunk, ahol el kell tudni adni magunk. Ráadásul, amit mi kínálunk, arra meg kell találni a vevőt, és rendelkezésre kell állnunk. A nyilvánosságot nagyon fontosnak érzem, mert kultúrát közvetítünk. Meggyőződésem, hogy kulturális területen mind a menedzselésre, mind pedig a marketingkommunikációra nagy szükség van.”⁴²⁸

A II. szakaszhoz rendelhető projektek, feladatok

Projektleírás: Az *informatikai rendszer teljes hálózatra történő kiépítése* 2004-re valósult meg.⁴²⁹ A pénzügyi forrást többek között a felújítás során megtakarított 100 millió forint biztosította. 2006-ra épült ki az egységes szerzeményezési és feldolgozási rendszer.⁴³⁰ A közkönyvtári ellátáson kívül a szakkönyvtári funkció⁴³¹ is megerősödött: a

⁴²⁶ FODOR Péter: A város könyvtára. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 49. évf. 10-11. sz. (2002) 393.p. http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=793&issue_id=45 [Letöltés: 2016. december 13.]

⁴²⁷ FODOR Péter: A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár elmúlt öt éve : adalékok, tények, tendenciák. In: Könyvtári Levelező/Lap. 20. évf. 9. sz. (2008) 10. p.

⁴²⁸ JÓZSA Ágnes: Kultúrát közvetítünk : beszélgetés Fodor Péterrel, a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár főigazgatójával. In: Kritika. 38. évf. 1. sz. (2009) p. 22–24. Forrás: http://www.kritikaonline.hu/kritika_09januar_jozsa.html [Letöltés: 2016. december 10.]

⁴²⁹ Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár: Informálni, integrálni, inspirálni : A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár stratégiai terve : 2014–2020. Budapest, Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár. 2014. 4. p.

⁴³⁰ Uo. 4. p.

FSZEK a szociológia országos szakkönyvtáraként működik. A könyvtári ellátórendszer⁴³² transzformációja által létrejövő új struktúra egyik oszlopát a tagkönyvtárak, tehát a központi könyvtár és az I., II., III. típusú kerületi könyvtárak alkotják. A második oszlopot a régióközpontok, a harmadikat pedig a központi szakmai szolgáltató szervezeti egységek. A könyvtár hatékony és optimális működésének biztosításához szükséges volt a végzettséghez kapcsolódó munkakörök kialakítására is. 2008-ban, a „Könyvtári Minőségfejlesztés'21” keretében a FSZEK Minőségbiztosítási Munkacsoportja (MICS) elégedettségi vizsgálatot végzett a könyvtár dolgozói között. A könyvtárat végső soron a könyvtárhasználó minősíti, ezért vált fontossá az aktív felhasználók megtartása, a jövőorientált használófelkészítés a diákság körében, valamint a felhasználók közreműködésének igénybevétele. A felhasználói igények változásait és a nem tudatosult igények feltárását követi az a folyamat, amelynek során a potenciális felhasználó ténylegesen könyvtárhasználó lesz. Más szóval ez az *„aktív könyvtári válasz: másként gyűjt, célzottan tár fel, szolgáltatást szervez, a szervezetét átalakítja, újrászabályozza önmagát.*⁴³³ A könyvtári szolgáltatások népszerűsítése a könyvtári kereteken kívül is zajlott, felhasználva a média adta lehetőségeket. A honlap angol nyelvű változata a külföldi látogatók számára hozza közelebb a könyvtár kínálatát.

A 4 DSZK

A DSZK-k jelentősége az irányítatlan változások esetén mutatkozik meg, amely ebben az esetben a drasztikus forráselvonást jelentette a FSZEK számára. Az idézetből kiderül, hogy a könyvtár szervezeti szinten **érzékelte**, hogy a kulturális piac szereplője, amely egyben azt is jelenti, hogy versenytársai is vannak. Az **érzékelési képesség** további bizonyítéka, hogy a for-profit szolgáltatókhoz hasonlóan a könyvtár is keresi a maga ügyfeleit, illetve nagy jelentőséget tulajdonít a marketingkommunikációnak. A marketingkommunikációs stratégia kidolgozása és a mindennapi gyakorlatba való átültetése a **FSZEK tanulási,**

⁴³¹ FODOR Péter: A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár fejlesztési koncepciója. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 11. évf. 8. sz. (2002) p. 5–6. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00032/pdf/01konyvtarpolitika.pdf> [Letöltés: 2016. december 9.]

⁴³² FODOR Péter: A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár fejlesztési koncepciója. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 11. évf. 8. sz. (2002) 7. p. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00032/pdf/01konyvtarpolitika.pdf> [Letöltés: 2016. december 9.]

⁴³³ FODOR Péter: A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár fejlesztési koncepciója. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 11. évf. 8. sz. (2002) 13.p. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00032/pdf/01konyvtarpolitika.pdf> [Letöltés: 2016. december 9.]

integrálási és koordinálási képességének fejlődését eredményezi. A négy DSZK, tehát az **érzékelési, tanulási, integrálási és koordinálási képesség** kirajzolódik a *technológiai és a paradigmaváltásban is*, amely a FSZEK esetében azt jelenti, hogy – kihasználva az információtechnológia által nyújtott lehetőségeket – olyan dinamikus, integrált, hatékony és funkcionális könyvtár jött létre, amely gyorsan tudja követni a felhasználói igények változását.

A 4 DSZK-t fejlesztő KME-k

Az informatikai rendszer kialakítása tette lehetővé, hogy alapjaiban újratervezzék, illetve a folyamatoptimalizálás jegyében centralizáljanak egyes könyvtári munkafolyamatokat. Mindezt abból a célból, hogy a felszabaduló forrásokat gyűjteményfejlesztésre és az ehhez kapcsolódó szolgáltatásokra tudják fordítani. Ez a folyamat pedig egyrészt könyvtári **BPR-ként** is értelmezhető, másrészt ebben a szakaszban is megjelennek a párhuzamosságok felszámolására tett lépések, tehát a **lean menedzsment is**, továbbá tükröződik a **TQM** szemlélet is. Ennek további példája a FSZEK munkatársai körében végzett vizsgálat. Határozott **marketing és a PR tevékenység** eredménye a szolgáltatások népszerűsítése és az angol nyelvű honlap, amely számos külföldi hallgatót vonzott a könyvtárba, különösen a vizsgaidőszak idején. A céltudatos **stakeholder menedzsment** a fenntartó Fővárosi Önkormányzattal, a Főpolgármesteri Hivatallal, a kultúráért felelős minisztériummal, valamint a kerületi önkormányzatokkal való jó munkakapcsolatban nyilvánul meg.⁴³⁴

III. szakasz: Felderítés, innováció: 2009–

Ha sikerült biztosítani a szervezet alapvető működéséhez szükséges forrásokat, akkor több lehetőség marad az innovációra és a felderítő jellegű tevékenységekre, amelyek hosszú távon biztosítják egy vállalat túlélését és versenyképességét.⁴³⁵ A FSZEK helyzete ebben a szakaszban tér el egy vállalat szervezeti transzformációjától: az innováció és a felderítés nem csupán a változó felhasználói igényekre épülő szolgáltatástervezésre terjed ki, hanem

⁴³⁴ FODOR Péter: A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár elmúlt öt éve : adalékok, tények, tendenciák. In: Könyvtári Levelező/Lap. 20. évf. 9. sz. (2008) 12. p.

⁴³⁵ DIXON, Sarah E. A. – MEYER, Klaus E. – DAY, Marc: Stages of Organizational Transformation in Transition Economies: A Dynamic Capabilities Approach. In: Journal of Management Studies. Vol. 47: No. 3. (May 2010), 429. p. Forrás: DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00856.x

ezzel egyidejűleg a fenntarthatóságot biztosító forrásokra is. Ebben a szakaszban két tényező játszott döntő szerepet. Az egyik az országos könyvtárfejlesztési stratégia 2008 és 2013 közötti, harmadik ciklusában meghirdetett „Portál Program”, amelyben nagy hangsúlyt kapott az ODR, valamint az IKT- és tartalomszolgáltatásfejlesztés.⁴³⁶ A másik pedig a 2008-ban kirobbant gazdasági válság, amelynek hatására a fenntartói támogatás évenként jelentős nagyságrenddel csökkent. Pénzügyi szempontból hátrányt jelentett az is, hogy a közép-magyarországi régió magas GDP átlaga miatt Pest megye és Budapest nem indulhatott az infrastrukturális fejlesztéseket célzó pályázatokon.⁴³⁷ Ennek következtében a dokumentumbeszerzésre kevesebb pénz jutott. A dolgozók száma is jelentősen csökkent, hiszen egy időszakban a létszámstop miatt nem tölthették be a nyugdíjba vonuló vagy felmondó munkatársak helyét. Nem volt pénzügyi keret a szakmai továbbképzésre sem. A turbulens környezeti hatások ellenére sikerült megőrizni a működőképességet és fizetőképességet. Jelentős pénzügyi sikerként könyvelhető el a TÁMOP-3.2.4/08/1/KMR pályázaton nyert 95 millió forint.

A 2014-2020-as FSZEK stratégia pénzügyi előrejelzése szerint⁴³⁸ a jövőben a könyvtár már nem rendelkezik további tartalékokkal, és a bevételnövelő lehetősége és képessége sem változik számottevően. Ugyanakkor 2014 és 2020 között a fenntartói támogatás növekedése prognosztizálható, és az Európai Unió pályázati lehetőségei is nyitva állnak. A Széchenyi 2020 fejlesztéspolitikai program keretében a GINOP és a VEKOP biztosít pénzforrást, ha a pályázat sikeres. Erre példa a FSZEK és a Szentendrei Szabadtéri Múzeum konzorciumi keretek megnyert, EFOP-3.3.3 VEKOP-16-2016-00001 kódszámú pályázata.⁴³⁹ A Horizont 2020 keretprogram a fiatalok élethosszig tartó tanulási projektjét támogatja. Az Unió horizontális programjai, mint például az Erasmus+ a munkatársak szakmai mobilitását is elősegítik. A pénzügyi forrásokat a szponzorok is biztosíthatják. Ennek jelentőségét mutatja, hogy 2017. május 25-én a „HírÉrtékTár” konferencián külön

⁴³⁶ SKALICZKI Judit: A rendszerváltás könyvtárügyétől a könyvtárügy rendszerváltásáig. Budapest : KI, 2011. p 111-115. . Forrás: <http://mek.oszk.hu/10900/10913/10913.pdf> [Letöltés: 2015. június 9.]

⁴³⁷ Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár: Informálni, integrálni, inspirálni : A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár stratégiai terve : 2014-2020. Budapest, Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár. 2014. 5. p.

⁴³⁸ Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár: Informálni, integrálni, inspirálni : A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár stratégiai terve : 2014-2020. Budapest, Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár. 2014. 33. p.

⁴³⁹ Elindult a „Múzeumi és könyvtári fejlesztések mindenkinek” című program. Forrás: http://www.fszek.hu/azenkonyvtaram/?article_hid=34965&_votadmin_site=1542&_offeredit_site=2224&_offeredit_pwidth=120&_offeredit_pheight=200 [Letöltés: 2017. május 4.]

előadás szólt arról, vajon „*Mit is vár a másik oldal?*”⁴⁴⁰: miként érhető el, hogy a szponzornak megérje a könyvtárat támogatni?

A III. szakasz paradigmaváltása ahhoz kapcsolódik, hogy növekedett a beiratkozók és a napi látogatók száma, és többen járnak könyvtárba, mint korábban. A szolgáltatásokat egyre gyorsabban, kényelmesebben kívánják igénybe venni, legyen az személyes vagy virtuális alkalom. Ezzel egy időben kevesebb könyvet és AV dokumentumot kölcsönöznek az olvasók. Számukra a tradicionális könyvtári ellátás már nem elegendő. Kulturális, közösségi funkciót is elvárnak az intézménytől. Ennek megvalósításához azonban nem csupán a felhasználók, hanem a munkavállalók érdekeinek figyelembevétele egyaránt szükséges.

A III. szakaszhoz rendelhető projektek

A szóban forgó TÁMOP-3.2.4/08/1/KMR pályázat 2009 és 2011 között biztosította a *könyvtári hálózat nem formális és informális képzési szerepének erősítését az élethosszig tartó tanulás érdekében*. A projekt neve: „*Összehangolt könyvtári szolgáltatásfejlesztés és az olvasáskultúra népszerűsítését támogató programsorozat*” közismert nevén a „*Tudásdepó-Expressz*”. Ennek keretében valósulhattak meg azok az informatikai fejlesztések, amelyek lehetővé tették, hogy 2011 óta otthonról is megújíthatók legyenek az olvasójegyek, illetve le lehessen tölteni a szerzői jogdíjmentes digitális tartalmakat. A **Web2.0** alkalmazás az interaktívabb könyvtárhasználatot is népszerűsítette. Az országban jelenleg egyedülálló önkiszolgáló „*kölcsönzőpult*” szintén népszerű. Ugyanakkor az **RFID** bevezetése már saját forrásból történt.⁴⁴¹

A TÁMOP 3.2.4-08/1/KMR-2009-0007 projekt keretében a társadalmi integráció elősegítésére indult 2010-ben a **FSZEK Mentori Szolgálat**. A speciális szolgáltatás célcsoportjába azok a veszélyeztetett élethelyzetű fiatalok tartoznak, akiknek egy része már kikerült a gyermekvédelmi szakellátásból. Helyszínének a „Böngészdét” jelölték ki, ahol nyitvatartási idő alatt várta őket a könyvtáros mentor csakúgy, mint a segítőkét és a szociális munkásokat. A cél az volt, hogy népszerűsítsék a könyvtár szolgáltatásait, információs eszközeit és az internetet, amelyek lehetőséget nyújtanak arra, hogy a legkiszolgáltatottabb felhasználói csoport is javíthasson az életminőségén. Ezt a feladatot

⁴⁴⁰ BÍRÓ Péter: Kulturális szponzoráció – mit vár a másik oldal? Az előadás helye és ideje: Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár Központi Könyvtár, HírÉrtékTár könyvtárszakmai konferencia, 2017. május 25.

⁴⁴¹ Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár: Informálni, integrálni, inspirálni : A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár stratégiai terve : 2014–2020. Budapest, Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár. 2014. 6. p.

speciális képzésben részesülő könyvtárosok végezték. A programok között szerepelt az olvasásfejlesztő tréning, a „Beszéljünk róla!” Ennek célja a szövegértésen kívül a kritikus gondolkodás és személyiség fejlesztése volt.⁴⁴²

A DSZK-k kapcsán bemutatott EFOP-3.3.3-VEKOP-16-2016-00001 kódszámú pályázat az országos múzeumi és könyvtári fejlesztési program keretében megvalósuló „*Múzeumi és könyvtári fejlesztések mindenkinek*” programsorozat szerves része könyvtári *szaktanácsadói hálózat* kialakítása és működtetése is. A felhasználók „*Az én könyvtáram*” című projekt során ismerhetik meg a FSZEK szolgáltatásait.

A 2014–2020-as stratégiai időszak egyik célja, hogy a FSZEK elnyerje a „*Minősített Könyvtár*” címet. Ennek érdekében folynak a szakmai területek megújítását, a szolgáltató attitűd megerősítését⁴⁴³ elősegítő képzések és tréningek. A minősítési folyamat része a felhasználói elégedettségi felmérés, valamint a könyvtári folyamatok szabályozásának felülvizsgálata és fejlesztési irányainak kijelölése is.

A 4 DSZK

A FSZEK stratégiai tervének szövege szerint a paradigmaváltás alapja, hogy „*a könyvtár képes legyen felismerni és reagálni környezeté folyamatos változására, fejlődésére, felhasználói elvárásaira.*”⁴⁴⁴ Ez a kitétel pedig nem más, mint a **FSZEK érzékelési képessége**, amely jelen esetben az alábbiakra terjed ki:

- a könyvtár társadalmi szerepvállalásának megerősödése
- az információelérés módjának és eszközeinek változása.

A működőképesség és a fizetőképesség megőrzése, valamint a sikeres TÁMOP-3.2.4/08/1/KMR pályázat a 4 DSZK jelenlétét bizonyítja. A FSZEK szervezeti szinten **érezkelte** a felhasználók közötti digitális szakadékot, a szociálisan hátrányos helyzetűek problémáit, a médiaismeret esetlegességét, a fiatalok olvasáskultúrájának szintjét, és azt az igényt, hogy az iskolások kulturáltan tölthessék a szabadidejüket az iskolai szünetekben. Ezekre a valós igényekre építve tervezték meg az informatikai és szolgáltatásfejlesztési programokat, amelyek hozzájárultak a jelentős pénzüsszeg odaítéléséhez. A megvalósuláshoz szükség volt a munkatársak felkészítésére, tehát a szervezeti szintű

⁴⁴² Mentori szolgálat. Forrás: http://www.fszek.hu/tudasdepo/hirek/?article_hid=11563 [Letöltés: 2016. december 28.]

⁴⁴³ Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár: Informálni, integrálni, inspirálni : A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár stratégiai terve : 2014-2020. Budapest, Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár. 2014. 28. p.

⁴⁴⁴ Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár: Informálni, integrálni, inspirálni : A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár stratégiai terve : 2014-2020. Budapest, Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár. 2014. 7. p.

tanulás által megszerzett tudásra is, amelyet a meglévő könyvtári munkafolyamatokba **integráltak**. Az új vagy módosult folyamatok a munkakörök változását is eredményezték. Ennek összehangolása pedig a könyvtár **koordinálási** képességéhez köthető.

Két dolgot is bizonyít az a tény, hogy a FSZEK és a Szentendrei Szabadtéri Múzeum konzorciumi keretek között sikeresen indult az EFOP és VEKOP pályázaton.⁴⁴⁵ Egyrészt, mindkét kulturális intézményben határozottan jelen van a **4 DSZK**. Az felhasználói szokások kutatásának és a jó gyakorlatok megismerésének igényét **érzékelték** a szakmai körökben, amelynek alapján a pályázat elkészült. Másrészt az 2017 és 2020 közötti időszakra szóló együttműködés egyértelműsíti a projekt megvalósításához szükséges szervezeti szintű **tanulási, integrálási és koordinálási képességeket**. Másrészt, a gyakorlati megvalósítás során a **szinergia** elve is érvényesül, hiszen a két intézmény együttműködése során nem csupán összeadódik a két szervezet tudása, hanem alapul szolgál a minőségmenedzsment alapú fejlesztésnek.

A 4 DSZK-t fejlesztő KME-k

Az informatikai fejlesztések több KME jelenlétét is igazolják. Egyrészt a **CRM** figyelhető meg, amely a felhasználók egyéni igényeit állítja a középpontba. Másrészt a **BPR**, hiszen a automatizálás megteremti a teljesen új szolgáltatások kialakításának feltételeit is. A saját forrásból történő RFID bevezetése szintén az **insourcingra** példa. A Web2.0, azaz **Könyvtár 2.0** alkalmazások a könyvtári **PR** és **marketing** új formáit teszik lehetővé.

A **PR** és a **marketing**elemet a *FSZEK Mentori Szolgálat* is tartalmaz, hiszen ez a tevékenység a társadalmi felelősségvállalást is demonstrálja. Továbbá **marketing** is, hiszen új felhasználói célcsoport számára népszerűsíti a könyvtári szolgáltatásokat. A célcsoport tagjainak információszerezési szokásait megismerve egyénre szabott segítséget nyújthat a könyvtár, amely a **CRM** gyakorlata.

*„Múzeumi és könyvtári fejlesztések mindenkinek”*⁴⁴⁶ projekt egyik célcsoportja a könyvtári és múzeumi szakemberek, akiket felkészítenek arra, hogy a formális és

⁴⁴⁵ Elindult a „Múzeumi és könyvtári fejlesztések mindenkinek” című program. Forrás: http://www.fszek.hu/azenkonyvtaram/?article_hid=34965&_voteadmin_site=1542&_offeredit_site=2224&_offeredit_pwidth=120&_offeredit_pheight=200 [Letöltés: 2017. május 4.]

⁴⁴⁶ A Múzeumi és könyvtári fejlesztések mindenkinek című projekt. Forrás: <http://mokk.skanzen.hu/a-projektrol-roviden.html> [Letöltés: 2017. 05.12.]

informális tanulást elősegítő tevékenységeket tervezzenek és szervezzenek. A másik célcsoport a pedagógusok és pedagógushallgatók, akik számára szintén fontos, hogy megismerjék mind a könyvtári, mind a múzeumi szolgáltatásokat. A harmadik célcsoportot pedig a közoktatásban résztvevő gyerekek alkotják óvodáskortól egészen a középiskoláskor végéig. A világosan kijelölt célcsoportok és a szolgáltatások összehangolása a tudatos **marketingtevékenységnek** köszönhető. A projektben feltüntetett kommunikációs tevékenység pedig a **PR** jelenlétét igazolja, hiszen azt szeretnék elérni, hogy a könyvtár és a múzeum tudásbázis szerepe megerősödjön. A feladatmegosztáson alapuló együttműködés az oktatási-kulturális rendszer szereplőivel azért is fontos, mert lehetővé teszi, hogy a pénzügyi forrásokat hatékonyan használják ki, és csökkentsék az ellátórendszerek párhuzamosságait. Ez a mozzanat a **lean menedzsment** szemléletet tükrözi. A minisztériummal, az önkormányzatokkal, az oktatási intézményekkel, valamint a fenntartókkal folytatott kommunikáció és tartós együttműködés pedig a **stakeholder menedzsmentet** fedi le. A projektsorozat keretében kialakítandó könyvtári szaktanácsadói hálózat a **TQM** szemléletet tükrözi, továbbá a **BSC** elveket is figyelembe veszi a jó gyakorlatok alkalmazása során.

A „**Minősített Könyvtár**” cím elnyeréséért folytatott tevékenységek a **TQM** jegyében folynak, ám az ennek keretében zajló, attitűdváltozást célzó tréningek a **HR menedzsmentet** érintik, a felhasználói elégedettségi vizsgálat pedig a **CRM** egyik eleme. A hazai és nemzetközi jó gyakorlatok összegyűjtése és adaptálhatóságuk vizsgálata a **BSC** területéhez tartozik. A párhuzamosságok feltárása, a racionalizálás, hatékonyságnövelés, ezzel egyidőben a szolgáltatások színvonalának növelése és új szolgáltatások kialakítása a **lean menedzsment** gyakorlatát jelzi.

A III. szakaszhoz rendelhető felderítő és innovatív tervek

A FSZEK 2014–2020 stratégiai időszakában

A szervezeti transzformáció III., azaz a felderítés és innováció szakaszához a FSZEK 2014–2020 stratégiai tervezetének további pontjai is illeszkednek, amelyek egyben igazolják a könyvtár **érzékelési képességét**, hiszen a kialakítandó szolgáltatások egyértelműen a megváltozott felhasználói szokásokat és igényeket veszik figyelembe. Továbbá megfigyelhetők azok a **KME-k**, amelyek ezt a **DSZK-t** fejlesztik.

1. A gyűjtemény- és szolgáltatásfejlesztési területhez kapcsolódik a *komplex digitális könyvtári szolgáltatási rendszer* kialakítása,⁴⁴⁷ amely magába foglalja az e-könyvek és e-folyóiratok kölcsönzési lehetőségeinek megteremtését, illetve az e-dokumentumok hangsúlyozott promócióját is. Az utóbbihoz pedig **marketing a PR és a CRM** eszközeire is szükség van.
2. A speciális szolgáltatási csomagok kidolgozása, bevezetése „*törzsolvasók*” számára a **CRM** szemléletet jelzi: jutalmazza a hűséges felhasználókat, hiszen megtartásuk könnyebb, mint újak szerzése.
3. Az *Ötpacsirta Szalon* a programkínálatot bővíti. A rendszeres kulturális, irodalmi, színházi és zenei rendezvények szintén **PR, marketing és CRM** lehetőségeket rejtnek: a könyvtár érzékeltetőbbé válik a budapesti lakosság számára, továbbá a tervek szerint a fellépő művészeknek érvényes FSZEK olvasójegyük⁴⁴⁸ lesz, ezáltal ők is népszerűsítik a könyvtár szolgáltatásait.
4. Amennyiben a *self-publishing szolgáltatáshoz* szükséges feltételek rendelkezésre állnak, a sikeres **marketing** nyomán a könyvtár új felhasználói réteget is bevon, és a bevételi forrásait is szélesíteni tudja.

Az új szolgáltatások kialakítása során új tevékenységeket kell **megtanulni, majd integrálni** a már meglévő könyvtári folyamatokba. Továbbá maga után vonja, hogy az új munkafolyamatokhoz a munkakörök felülvizsgálatára lesz szükség, hogy valóban a megfelelő munkatárs kerüljön a megfelelő helyre. Ez a tevékenység pedig a szervezet **koordinálási képességének** megnyilvánulása. A munkatársak motivációjának feltárását és erősítését munkatársi elégedettségi vizsgálatok, illetve tréningek segítik. Ezt az eszköztárt **coaching** alkalmazása is bővítheti.

Összefoglalás

A szervezeti transzformáció koncepciója nem adaptálható teljes mértékben a könyvtárakra, hiszen szerepük alapvetően eltér a termelővállalatoktól vagy más jellegű szolgáltatóktól, ám néhány közös vonás mégis megállapítható. A DSZK–KME keretrendszer vizsgálata által az is észrevehető, hogy egyes DSZK-k fejlesztéséhez különböző KME-k segíthetnek, illetve egyes KME-k több DSZK fejlesztésében vehetnek részt. Dr. Fodor Péter

⁴⁴⁷ Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár: Informálni, integrálni, inspirálni : A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár stratégiai terve : 2014-2020. Budapest, Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár. 2014. 23. p.

⁴⁴⁸ BÁNDOLI Katalin: A F(é)SZEK-ből kiröppenő Ötpacsirta. Az előadás helye és ideje: Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár Központi Könyvtár, HírÉrtékTár könyvtárszakmai konferencia, 2017. május 25.

kihangsúlyozta, hogy a KME-k alkalmazásánál figyelembe kell venni az intézményi sajátosságokat, továbbá azt is, hogy a megvalósulás túlnyomórészt projektekhez kapcsolódik. Arra is rámutatott, hogy a tervezések során törekedni kell a prioritások felállítására és betartására, ezáltal megváltozhat az éves terv, akár a költségvetés területén is: például, ha egy kerületi önkormányzat soron kívül tud pénzt biztosítani az új tagkönyvtár kialakításához, akkor az új körülményhez kell alkalmazkodni. Felhívta a figyelmet arra is, hogy a könyvtári menedzsment multifókuszú: egyenlő módon kell figyelembe venni a felhasználói, a fenntartói, a gyűjteményi, a beszállítói szempontokat, valamint a munkatársak igényeit is. A FSZEK küldetésnyilatkozata⁴⁴⁹ az „**Informálni – Integrálni – Inspirálni**” hármasegység. A 2014–2020-as stratégiai tervének céljai között szerepel a „*folyamatosan változó felhasználói igényekre rugalmasan reagáló szervezet létrehozása, a könyvtár hatékonyságának és alkalmazkodóképességének, rugalmasságának növelése, problémamegoldóképességének fejlesztése, valamint a megújulás, tanulás, kreatív megoldások kidolgozása*”.⁴⁵⁰ A felsorolt célok – a bevezetőben idézett sorokhoz hasonlóan – a könyvtári DSZK-k jelenlétét igazoló példák.

⁴⁴⁹ Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár: Informálni, integrálni, inspirálni : A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár stratégiai terve : 2014-2020. Budapest, Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár. 2014. 17. p.

⁴⁵⁰ Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár: Informálni, integrálni, inspirálni : A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár stratégiai terve : 2014-2020. Budapest, Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár. 2014. 31. p.

3. Kutatás

Magyar Cirkusz és Varieté (MACIVA) Információs Központ

„Múlt, jövő, jelen – egy időben, egy helyen”

A szolgáltatástervezés inspirációs és ideációs szakasza: pilot projekt

3.1. A pilot projekt előzménye

2015 szeptemberében Fekete Péter, a MACIVA főigazgatója⁴⁵¹ és Kiszl Péter, az ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet intézetigazgatója között szóbeli megállapodás jött létre abból a célból, hogy együttműködjenek a MACIVA információs központjának létrehozásában. Az a tény, hogy a 2015-ös Országos Könyvtári Napok plakátján is artistanövendék, Markó Fruzsina szerepelt, kifejezte, hogy a cirkuszművészeti intézmény nyitott a könyvtárak felé. A munkában az ELTE BTK PhD-s és MA-s hallgatói is részt vesznek. Kutatásom úgy kapcsolódik az információs központ létrehozásához, hogy egy szolgáltatástervezési pilot projekt keretében megfigyelhető a DSZK-k közül az érzékelési és a tanulási képesség, továbbá lehetőség nyílik egyes KME-k alkalmazására is.

3.2. A pilot projekt célja

1. A DSZK–KME keretrendszer gyakorlati alkalmazhatóságának vizsgálata. Ennek formája egy pilot projekt, amely a cirkuszművészek, a társművészetek, a kutatók és a nagyközönség könyvtárhasználati szokásainak, valamint az információs központtal kapcsolatos igényeinek feltárására fókuszál. A projekt a szolgáltatástervezés inspirációs és ideációs szakaszát fedi le, valamint a team érzékelési és tanulási képességéhez kapcsolódik. Ennek köszönhetően megfigyelhető, hogy a pilot projekt során mely KME járul hozzá e dinamikus képességek előhívásához, valamint fejlesztéséhez.
2. Felhasználói igényeken alapuló információs csomag készítése, amely segítségével szolgálhat az információs központ kialakítása során.

⁴⁵¹ 2018 májusától Dr. Borsós Beáta tölti be az ügyvezető igazgatói pozíciót.

3.3. A pilot projekt módszertanának elméleti forrásai és ütemterve

1. A szolgáltatástervezés folyamatának alapját Mark E. Jong: *Service Design for Libraries*⁴⁵² című tanulmánya adta.
2. A terepmunka, az interjúk, valamint a kérdőívek kidolgozása során Earl Babbie: *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*⁴⁵³ című munkája nyújtott iránymutatást.
3. A projekt ütemterve az alábbiak szerint alakult.

| | |
|--|--|
| Inspirációs szakasz I. Pilot projekt team megszervezése II. Potenciális felhasználók hipotetikus igényeinek összegyűjtése | 2016. január |
| Ideációs szakasz III. Adatgyűjtés – | |
| 1. Kvalitatív adatgyűjtés | |
| i. Terepmunka | 2016–2017. március ARTista Café programok |
| ii. Interjú | 2017. január, február, március |
| 2. Kvantitatív adatgyűjtés | |
| i. Kérdőív kidolgozása | 2017. január |
| ii. Kérdőív tesztelése | 2017. február–március |
| iii. Kérdőívek kitöltése | 2017. március 17. – május 9. |
| IV. Adatfeldolgozás | 2017. május 10. – június 1. |
| V. Értékelés | 2017. július–augusztus |

7. táblázat: A pilot projekt ütemterve

3.4. A pilot project kontextusa: MACIVA Magyar Cirkusz és Varieté Nonprofit Kft.

A MACIVA kiemelten közhasznú társaság, az előadóművészeti szervezetek támogatásáról és sajátos foglalkoztatási szabályairól szóló 2008. évi XCIX. törvény 3.§ (1) bekezdés alapján többek között előadóművészeti tevékenységet, kulturális tevékenységet, valamint oktatási tevékenységet folytat,⁴⁵⁴ ezen belül a Baross Imre Artistaképző Szakközépiskola és Szakiskola fenntartója. A MACIVA törzstőkéje (2015-ös adatok alapján) 15.000.000 forint készpénz. Ügyvezető Fekete Péter, akinek megbízása 2015. július 31-től 2020. július

⁴⁵² JONG, Mark E. : Service Design for Libraries: An Introduction. In: Advances in Librarianship. Vol. 38. (2014) p. 137–151. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/S0065-283020140000038003> [Letöltés: 2015. június 20.]

⁴⁵³ BABBIE, Earl: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest : Balassi Kiadó, 2003. 564, F 79 p., Sz 4 p. I 16 p, M 33 p. [743] pag. var.

⁴⁵⁴ MACIVA Magyar Cirkusz és Varieté Nonprofit Kft. alapító okirat, 2015. november 16. p. 2–3. Forrás: <http://www.maciva.hu/images/kozerdeku/Alapitoi%20okirat.pdf> [Letöltés: 2016. december 18.]

30-ig tart.⁴⁵⁵ Üzleti titoknak számítanak a jövedelmezőségi adatok, üzletpolitikai tervek, határozatok, ellenőrzések és vizsgálatok során felmerült bizalmas jellegű adatok, partnerkapcsolatokkal összefüggő információk, valamint az ügyvezető által esetenként ennek minősített adatok.⁴⁵⁶

A MACIVA egy nemzetközi kutató és információs központ megnyitását tervezi azzal a céllal, hogy megőrizze, népszerűsítse a cirkuszművészet értékeit és hagyományait, kiemelten koncentrálna a közép- és kelet-európai régióra. Az előreláthatólag 2020-ban nyíló intézmény épületében lesz a könyvtár, hozzáférést biztosítva a cirkuszművészeti témakörhöz kapcsolódó nyomtatott és elektronikus dokumentumoknak. A levéltárban a történeti korszakokhoz kötődő eredeti írásos anyagokat őriznek majd. A művészeti gyűjtemény helyet ad a kiállításra és megőrzésre szánt rekvizitumoknak. Az információs központ a hazai, valamint külföldi cirkusz- és varietéművészet művelőinek, növendékeinek, kutatóknak és a nagyközönségnek kíván színvonalas szolgáltatást nyújtani.

Ennek megvalósításához az intézmény és a szolgáltatástervezők együttműködése szükséges, amely azt jelenti, hogy a jövőbeli felhasználók nem csupán az inputot adják, hanem a tervezés során végig közreműködnek. Ehhez pedig elengedhetetlen az ügyfél és a szolgáltató közötti folyamatos kommunikáció. A szolgáltatás megtervezésének fázisai az inspiráció (inspiration), ideáció (fogalomalkotás – ideation) és az implementáció (implementation).⁴⁵⁷ Jelen projekt elsősorban az inspiráció és az ideáció szakaszára fókuszál. Bár az implementációs szakasz az információs központ megalapításának konkrét lépéseihez köthető, munkámban felvázolom azokat a felhasználói igények alapján érzékelt szempontokat, amelyek hozzájárulhatnak a sikeres megvalósításhoz.

⁴⁵⁵ MACIVA Magyar Cirkusz és Varieté Nonprofit Kft alapító okirat, 2015. november 16. 6. p. Forrás: <http://www.maciva.hu/images/kozerdeku/Alapitoi%20okirat.pdf> [Letöltés: 2016. december 18.]

⁴⁵⁶ MACIVA Magyar Cirkusz és Varieté Nonprofit Kft Szervezeti Működési Szabályzat. p. 39–40. Forrás: <http://www.maciva.hu/images/kozerdeku/SzMSz.pdf> [Letöltés: 2016. december 18.]

⁴⁵⁷ JONG, Mark E. : Service Design for Libraries: An Introduction. In: *Advances in Librarianship*. Vol. 38. (2014) 144. p. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/S0065-283020140000038003> [Letöltés: 2015. június 20.]

3.5. A pilot projekt inspirációs szakasza

3.5.1. A pilot projekt team megalakulása

Az inspirációs szakaszban, 2016 januárjában önkéntes részvétellel megalakult a szolgáltatást tervező csoport: a pilot projekt team. A csatlakozók motivációja az volt, hogy részt vehettek egy új információs központ megalapítása körüli tevékenységben, valamint lehetőségük adódott a kreatív csapatmunkára. A team összetétele az alábbiak szerint alakult:

- Csónaki Boglárka, Milasin Márta, Juhász Éva könyvtárosok – Magyar Képzőművészeti Egyetem, Könyvtár, Levéltár és Művészeti Gyűjtemény (MKE KLM), valamint Bándi Melissa, a Központi Statisztikai Kutatóintézet (KSH) Könyvtárából
- Bojtos Anikó művészettörténész – MKE KLM
- Boda Attila levéltáros – A projekt ideje alatt MKE KLM
- Mózer Márta néprajzkutató, olvasószerkesztő, vezető kutató – MKE Restaurátor Tanszék
- Kollár Zsófia képregényes, művésztanár – A projekt ideje alatt az MKE hallgatója.

A résztvevők többségében az MKE munkatársai, illetve hallgatói. A korosztályt tekintve három fő 30 év alatti, hárman 31 és 45 év közöttiek, egy pedig az 50+ korosztályból került ki. A könyvtárosok által felölelt szakterületek: film, színház, informatika és képzőművészet. Öt tag többéves for-profit szolgáltatói szférában eltöltött munkatapasztalattal rendelkezik, hárman pedig PhD tanulmányokat folytatnak. Ebből adódóan könnyen felismerték egy társművészeti információs központ szerepét, valamint a felhasználói elégedettség jelentőségét. A lendület, a kreativitás, a lelkesedés, valamint az évek során szerzett tapasztalat megágyazott a szinergiának is.

3.5.2. Munkaforma, érzékelési képesség előhívását segítő KME-k, valamint a potenciális felhasználók hipotetikus igényei

A csoportmunka szervezési sajátossága az önkéntességből adódott. A csoporttagok szigorúan a szabadidőben, tehát munka és tanulás mellett szakítottak időt a projektre. Éppen ezért előre meghatározott időközönként gyűltünk össze olyan helyszíneken, amely

biztosította az oldott hangulatú, eredményes és hatékony csoportmunkát. Team coaching formájában a GROW modellt (vö. coaching alfejezet) alkalmaztam, amelynek során a projekt kivitelezésével kapcsolatos teendőket konkrét lépésekre bontottuk le. Mindezt abból a célból, hogy könnyebb legyen a felhasználói igények érzékelése, amelynek alapja az előzetes adatgyűjtés, az ügyfelek igényeinek vizsgálata. Ebben a szakaszban készítettük el az ütemtervet. Összegyűjtöttük a MACIVA-hoz kapcsolódó, nyilvánosan hozzáférhető dokumentumokat, és felvázoltuk a felhasználók várható igényeit, amelyet a 8. táblázat foglal össze, továbbá meghatároztuk a további anyaggyűjtés módszereit is. (lásd: 7. táblázat: ütemterv)

| Professzionális felhasználók | Hipotetikus igények |
|---|---|
| cirkuszművészeti növendékek, hallgatók (adatközlők is) | <ul style="list-style-type: none"> - magyar és idegen nyelvű, főként elektronikus szakirodalmi források - közismereti tantárgyakhoz kapcsolódó információs források - szakmai videók, fotók - társasági szintér - programok - találkozás tapasztalt művészekkel |
| aktív magyar és külföldi cirkuszművészek (adatközlők is) | <ul style="list-style-type: none"> - magyar és idegen nyelvű, főként elektronikus szakirodalmi források - szakmai videók, fotók - társasági szintér - tapasztalatcsere - találkozás növendékekkel és művészekkel |
| aktív pályafutást befejező cirkuszművészek (adatközlők is) | <ul style="list-style-type: none"> - saját szakmai videók, fotók megosztásának igénye - társasági szintér, program - tapasztalatátadás igénye |
| tárművészeti ágak hazai és külföldi művelői (adatközlők is) | <ul style="list-style-type: none"> - magyar és idegen nyelvű, főként elektronikus szakirodalmi források - szakmai videók, fotók - társasági szintér - tapasztalatcsere |
| magyar és külföldi kutatók | <ul style="list-style-type: none"> - magyar és idegen nyelvű, főként elektronikus szakirodalmi források - szakirodalmi források, idegen nyelven - szakmai videók, fotók - adatgyűjtés cirkuszművészekről |
| Nagyközönség – korosztály szerint | Hipotetikus igényeik |
| gyerekek | - játék |
| kamaszok | - játék, kulisszatitkok |
| felnőttek | - kulisszatitkok |
| Nagyközönség – csoportok szerint | Hipotetikus igényeik |
| családok | - játék, kulisszatitkok |
| iskolai csoportok | - játék, kulisszatitkok |
| egyéni érdeklődők | - játék, kulisszatitkok |

8. táblázat: A MACIVA potenciális felhasználóinak hipotetikus igényei

3.6. A pilot projekt ideációs szakasza

A projekt ideációs szakaszában történt a társadalomtudományi alapokon nyugvó adatgyűjtés.

3.6.1. Kvalitatív adatgyűjtés

3.6.1.1. Terepmunka

Típusa: megfigyelés

Módja:

- a) A Fővárosi Nagycirkusz (FNC) előadásainak látogatása
- b) Az ARTista Café programjainak látogatása

A terepmunka 2016 folyamán, valamint 2017 januárjában és februárjában zajlott. Ennek során a cirkuszi előadásokat és a havonta megrendezett, kötetlen beszélgetésre is alkalmas adó ARTista Café programjait látogattuk. Munkámban az eddig összegyűjtött adatokat használtam fel. A további programokat a team tagok személyes érdeklődésből azóta is látogatják. A szempontokat az alábbiakban határoztuk meg:

- Potenciális felhasználók azonosítása
- Érzékelt igényeik

A megfigyelések alapján összegyűlt információkat én gyűjtöttem és szerkesztettem, de csoportosan reflektáltunk. A team tagok munkáját brief coaching segítette, ami azt jelentette, hogy nem az adatgyűjtéssel kapcsolatos problémákra, és annak elemzésére, hanem a megoldásra fókuszáltunk, tehát arra, hogy miként lehet a leghatékonyabban elvégezni a feladatot. Például, ha ez egyik team tag nem tudott elmenni a terepmunkára, nem azt vizsgáltuk, hogy mi az oka, hanem azt, hogy mi módon tud valaki mégis eljutni a helyszínre. Amikor a diktafon mondta fel a szolgálatot, akkor arra koncentráltunk, hogy az adatgyűjtő emlékezzen a legfontosabb kulcsszavakra. A brief coaching további alkalmi látszólag nem kapcsolódott a projekthez. Dolgoztunk munkahelyi, valamint tanulókkal kapcsolatos ügyeken is, amelynek köszönhetően hatékonyabb lett az együttműködés: könnyebben megszerveztük a terepmunkát.

a) Az FNC előadásainak látogatása

Potenciális felhasználók

Az előadások sikerét a fellépő művészek biztosítják. Ők a potenciális felhasználók egyik jól körülhatárolt csoportja. Jellemzően több nációnak képviselői, akik egy-egy műsorra

szerződnek, majd utaznak tovább. Munkájukat segítik a backstage munkatársak: a porondmunkások, a ruhatárosok, valamint a jegyszedők, akik között sok az egyetemista diákmunkás. Hét közben jellemzően általános és középiskolai osztályok látogatják az előadásokat. Rajtuk kívül jól szituált nyugdíjasok és külföldi turisták is megjelennek, hiszen az FNC közel van a Városligethez és a Széchenyi Gyógyfürdőhöz. A hétfői előadásokra főként a családostok járnak, óvodás- vagy általánosiskolás-korú gyerekekkel. Az előadások előtt, valamint a szünetben nagy a tumultus a pici előtérben, és a női nézők számára külön programot jelent a többméteres sor kivárása a mosdó előtt. A büfé viszonylag kicsi. A vidékről érkezők rendszerint jóval az előadás megkezdése előtt érkeznek, hogy a busznak ideje legyen megfelelő parkolóhelyet találni. A 2016-os Nemzetközi Cirkuszfesztivál programjainak látogatói között megjelent a szakmai közönség: az aktív és visszavonult cirkuszművészek, kutatók, artistaiskolások, valamint a társművészetek képviselői.

Érzékelt igények

A felhasználók csoportjai alapján a következő igényeket érzékeltük. A szakmai közönség igénye a művészeti, szakmai dokumentumgyűjteményhez való hozzáférés, továbbá a kutatóállomások és tanulóhelyiségek. A laikus látogatók igényelték, hogy kötetlen formában találkozhassanak a művészekkel, de a kényelmi szolgáltatások éppen olyan fontosak számukra: az előadás előtti-utáni oldott kávézás, vagy a gyorsan haladó sorok.

b) Az ARTista Café programjainak látogatása

Az ARTista Café című programra havonta egyszer, hétfőnként, este hatkor az FNC épületében kerül sor. A porondon a cirkusz- és társművészetek képviselői, valamint kutatói vitatnak meg olyan témákat, mint „*A cirkuszi sátor hangulata – mint szabadságkép*”, „*Street-art*”, „*Artista életpályamodell*”, „*A bohóc mint kommunikátor, egy rég elfelejtett főszerep*”, „*Társművészetek*”, „*Felelős állattartás*”, illetve „*Helyünk Európa cirkuszművészetében*”. A programot az aktuális cirkuszi előadásban szereplő számok színesítik. A nézőtérén az érdeklődők foglalnak helyet. A vita után mindenki a porondra léphet, hogy egy kávé mellett, kötetlen beszélgetésben vehessen részt.

Potenciális szakmai felhasználók kommunikációja

A programokat a szakmai közönség, tehát a magyar és külföldi aktív, illetve visszavonult cirkuszművészek, kutatók és a társművészetek képviselői, valamint a laikus érdeklődők

látogatták, mintegy 120 és 150 közötti létszámmal. Az artistanövendékek viszonylag alacsony létszámmal képviseltették magukat. A vitában résztvevő szakmai felhasználók igényei az alábbi mondatokban érzékelhetők.

„Kíváncsiság a legfontosabb. A mai gyerekek nem is ismernek bennünket. Nem is tudják, mennyit köszönhetnek nekünk.” (Fábry Pál artista nyomán)

„A cirkusznak meg kell újulnia, különben vége lesz. A túléléshez szükséges a rugalmasság. Előre kell mozdulni a történetmesélés felé. A cirkusz integrál, és kölcsönhatással van a többi művészetre. A hagyományos alapok mellett a társművészeteket is be kell vonni.” (Fekete Péter a MACIVA igazgatója nyomán)

„Ami jó, az jó. Függetlenül a műfajtól. A táncosok járnak az artistaképzőbe gyakorlatokat megtanulni. Nagy az alázat.” (Román Sándor, koreográfus, az ExperiDance társulat művészeti vezetője nyomán)

„Azért jön a közönség, hogy kint hagyja a problémáját, és jól érezze magát. Ezt olyan filmek is mutatják, mint a „Micsoda cirkusz” Alfonzóval. (Felföldi Anikó, Jászai Mari-díjas színésznő, érdemes művész nyomán)

„A gyerekek a Youtube-ról töltenek le műsorokat, és segítséget kérnek tőlem, hogy egyes elemeket hogyan lehet megvalósítani.” (Vincze Tünde légtornász, artista nyomán)

„A Lúdas Matyiban szereplő életnagyságú indiai elefánt óriásbábot egy igaziról mintáztuk Miskolcon, egy vándortársulatnál. A mozgás megtervezéséhez videófelvételekből, valamint a távol-keleti színházak gyakorlataiból merítettünk.” (Bodnár Enikő, a Veszprémi Kabóca Bábszínház bábtervezője nyomán)

Érzékelt igények

- Információs forrásra vonatkozó igények

A vitázók szavaiból kiderült, hogy igényük van a cirkuszi műfajok gazdagítását célzó, főként elektronikus dokumentumokra, továbbá a tanításhoz és a szakmai továbbképzéshez szükséges módszertani felvételekre, oktatófilmekre, valamint az állatok mozgását bemutató videókra, ezenkívül játékfilmekre.

- Művészeti gyűjteményre vonatkozó igények

Az óriásbábbal kapcsolatosan merült fel az igény, hogy egyes rekvizitumok művészeti gyűjteménybe kerülhessenek, amely mind a szakmai, mind a laikus közösség számára informatív és inspiráló lehet.

- Közösségi térre és közösségépítésre vonatkozó igények

A nagyközönség szórakozni jön, tehát az információs központ látogatása során is keresni fogják a kikapcsolódási lehetőséget. A tapasztalt művészek részéről igényként merül fel, hogy megosszák élményeiket és átadják tudásukat.

- A megújulás igénye

Ez az igény egyrészt a társművészetekkel való szorosabb együttműködés igényét jelzi, másrészt a MACIVA érzékelési képességét, amely a nemzetközi trendeket is figyelembe véve kívánja kielégíteni a hazai és külföldi közönség változó igényeit.

3.6.1.2. Interjú

A terepmunka során eleinte passzív megfigyelés zajlott. Ez 2016 decemberében változott meg, amikor az ARTista Café programja után megkerestem Fekete Pétert, és néhány mondatban felvázoltam a kutatási tervemet. Az igazgató úr a támogatásáról biztosított, így a 2017. januári ARTista Café alkalmával már a cirkuszművészekkel is fel tudtam venni a kapcsolatot. Ebben segítettek a MACIVA munkatársai: Karikás Anikó és Csicsely Zoltán. Ennek nyomán a következő cirkuszművészek vállalták, hogy interjút adnak: Balog Ibolya – „Zozó Mama” artista, gólyalábas mutatványos; Fábry Pál, artista, zsonglőr; Gajdos József, stage menedzser, táncos, musicalszínesz, koreográfus, dramaturg; Markó Fruzsina, artistanövendék; Németh Tibor, artista, fakír, tűznyelő, valamint Hunyadi János Mátyás – „Árkán”, oroszlánszám.

Két interjú helye: Fővárosi Nagycirkusz társalgója

Ideje: 2017. január 19., valamint 2017. január 23.

Egy interjú helye: Budapest, Vörös Oroszlán Teaház

Ideje: 2017. február 1.

Az oldott, családi hangulatban zajló beszélgetések, a nyitottság, az egymásra figyelés a „klán” jellegű szervezeti kultúrát mutatta be, egyben érezhettem azt is, hogy az interjú végére nem maradtam kívülálló. Ez a mozzanat valószínűsíti, hogy a jövő információs központ munkatársai „backstage csapatagok” lesznek. Az interjúkból kiemeltem azokat a részleteket, amelyekből egyértelműen érzékelhetők a majdani felhasználói igények. A teljes szöveg a függelékben olvasható.

Juhász Éva (JÉ): *Olyan lehetőséghez mit szólnátok, hogy könyvtárosok, levéltárosok és művészettörténészek közreműködésével szisztematikusan összegyűjtenétek a számaikról készült felvételeket, fényképeket és interjúkat. További segítséget jelentene a fényképeken szereplő személyek beazonosítása. Ez a közönség, az artistaképzősök, tanárok és kutatók számára lesz fontos adatforrás.*

Balog Ibolya (BI), Fábry Pál (FP), Németh Tibor (NT): *Ez jó lenne. Hogyne, persze.*

FP: *Vannak videófelvételeim a Youtube-on és a Kulter.hu oldalán. Lista is készült róla.*

JÉ: *Az adatszolgáltatáson kívül fontos a szakirodalom feltérképezése. Hol kezdenétek?*

BI, FP, NT: *Orlóczy Edit már elkezdte. Neki is van gyűjteménye.*

NT: *Jó ötletnek tartom a cirkusztörténeti múzeumot. Levéltári és könyvtári források alapján el lehet indulni az 1830-as évektől. Először sráfkocsival mentek, vásárookra jártak. Biztosan megvannak ezeknek a kocsiknak a mintái, ezeket lehetne rekonstruálni, rengeteg filmben is lehet látni. A tűznyelők csepűrágók voltak, de ha négy-öt monitoron át lehetne látni, hogyan fejlődött ez a zsáner, az látványos lenne, és érdekes. Ez a többi műfajra is érvényes. A múzeum reggel 8 órától este 6-ig lenne nyitva. Ha ezt az emberek megnézik, akkor biztosan kíváncsiak lennének a mai formára is. A tanároknak is jó lenne, mert segítené a felkészülésüket, és inspirálná a gyerekeket is. Egyébként elvesztette a varázsát a cirkusz. A minőséget nem adják. Azt meg kell teremteni.*

FP: *Ha ilyen műsorokkal [Lúdas Matyi] menne a cirkusz, akkor nem vesztené el a varázsát. Egy jó cirkuszban teltház van, és bemennek az emberek.*

JÉ: *Hogy zajlik egy artistaképzős napja?*

Markó Fruzsina (MF): *Nyolckor kezdődik a bemelegítés, utána jönnek a szakórák, a színpadi mozgás, majd ebéd, és délután egytől vannak közismereti órák, hatig-hétig.*

JÉ: *Az egyes fellépéseken kívül milyen alkalmakkor találkozol cirkuszművészekkel?*

MF: *Rendszeresen találkozom utcai zsonglőrökkel. Külföldön is megismertem néhány artistát. Sőt, a múltkor feltettem az Instagramra egy anyagomat, és kértem hozzá technikai segítséget, az egyik londoni fiú segített. Azért jó dolog az internet. De a „Dima karácsonya” szereplőivel is találkozhattunk a műsoron kívül, és kipróbálhattunk egyes technikákat.⁴⁵⁸ Jó lenne mindenkinek, ha rendszeresen találkoznánk már nem aktív művészekkel is, akik átadják a tudásukat, vagy ötlettel segítenek.*

⁴⁵⁸ „Dima karácsonya” a Fővárosi Nagycirkuszban 2016. november 12.

JÉ: *Készülnek-e interjúk a végzős növendékekről, amelyek forrásul szolgálnak a majdani artistanövendékeknek és kutatóknak, valamint a nagyközönségnek?*

MF: *Nem készülnek, de nagyon jó lenne.*

JÉ: *Nem szereted az „állatidomár” kifejezést, mert negatívan cseng, hiszen arra utalhat, hogy az állatot kínozzák, fenyegetik. Melyik terminus fedi le igazán a munkádat?*

Árkán: *Tanár. Állatok tanítása. Nem is tanítjuk, hanem arra vesszük rá őket, hogy csinálják azt, amit a vadonban is csinálnak. Az oroszlán a mindennapi életben is fölmászik a fára, egy kőre. Itt is megteszi ugyanezt, csak egy szóra, egy mutatóra.*

JÉ: *Milyen forrásból tájékozódasz?*

MF: *Leírt, szöveges forrás nincs, mint amilyen a táncosoknak. Nagy előny, hogy szertornáztam, mert megvoltak a pontos, megtanulható mozdulatok. A felvételeket az internetről szerzem be, de amikor Londonban, a cirkusziskolába jártam, ott volt rengeteg szakkönyv és videófelvétel.*

Árkán: *A Google-t a Youtube-ot is sokat használtam. Könyvek, folyóiratok nincsenek a témában. Később majd lehet, hogy leülök, és megírom, Az állatnak ugyanúgy van karaktere, mint az embernek. A kutyának, cicának, oroszlának van karaktere. Van, amelyik elfogad téged, van, amelyik elfogad, mert a többiek is elfogadnak. Mint egy család. A cirkusz is egy család.*

Gajdos József (GJ): *Jelenleg nem létezik szakirodalom. Színhagyomány útján adják tovább a tudást egymásnak a kollégák, de ez változik. Most fogunk indítani egy nemzetközi, koedukált porondmunkás képzést. Érettségizett fiatalokat veszünk fel, akik angolul is beszélnek. Kétévente indul majd a képzés. Majdnem színészek lesznek.*

JÉ: *Kik számára legyen hozzáférhető az összegyűjtött információ?*

Árkán: *Mindenki számára. Az állatvédőknek is. Lássák, hogyan tanítanak ma egy állatot, és ne 20-30 éves felvételeket nézzenek a Youtube-on. Egyszer megkérdezték, hogy miért van pálca a kezemben. Azért – ezt Fekete Pétertől tanultam – amiért a karmesternél. Nála is van egy pálca, és mutatja, hogy ki, mit énekel, beint, hogy ki, mikor lép be. A pálca a karmester hosszúra nyúlt karja, meg az enyém is.*

JÉ: *Hogyan és mivel tudná segíteni a munkátokat az információs központ?*

MF: *Legyenek külön az egyes műsorszámokat és a művészeti technikákat tartalmazó dokumentumok. Legyen videóklub. Meghitt kis tér, kispárnákkal, ahol például megnézhetjük és kielemezhetjük a vizsgafelvételeket. Az épület és a berendezés pedig legyen praktikus, jól használható. Tükrözze a cirkusz világát, de ne csak a régiét, hanem a*

modernét is. Legyenek, plakátok. Legyen hangulatos. Legyen egy nagyobb terem vagy szoba, ahol szabadon lehetünk, ahol akár cigánykerekezhethetünk is. Lehessen csendben tanulni, lehessen közösen tanulni. De a legfontosabb, hogy legyenek jó források: könyvek, videók.

Árkán: *Legyen alkalmas hely kulturált állattartásra. Aki jegyet vesz, láthassa, hogyan tartják az állatokat. Össze kell gyűjteni a tanításról szóló videókat is, mert eltelik 50 év, és nem hiszik el, hogy ezt tényleg mi csináltuk. A kötetlen kávézás is fontos, mint az ARTista Café.*

GJ: *Szeretnénk kialakítani Közép-Európa legnagyobb cirkuszi információs központját, amely a majdani egyetemi képzést is támogatni fogja. Ehhez elengedhetetlen az írott szakirodalom, de a látható források is: amikor egymástól lesik el az egyes mozdulatokat. Megfigyeltem, hogy az artisták munka közben kísérik egymást. Szó nélkül. Lehet, hogy rosszban vannak, de a műsor az szent. Ez a hagyomány. Nagy az összetartás. Ebbe az irányba kell menni.*

Érzékelt igények

- *Információs forrásra vonatkozó igények*

Orlóczy Edit cirkusztörténész nagy szerepet játszik a szakterület kutatásában. Az elhangzottak alapján túlnyomórészt elektronikus forrásokra jelentkezik igény. Mozgóképeket különösen a tanítás, illetve az egyes műsorszámok kialakítása során használnak a művészek. A fényképekre a történeti kutatások során lesz szükség. Igény mutatkozik egy online videótékára, valamint módszertani filmek készítésére is.

- *Művészeti gyűjteményre vonatkozó igények és javaslatok*

A múzeummal szemben támasztott igények mellett az is érzékelhető, hogy a művészek aktívan kívánnak részt venni a gyűjtemény kialakításában: ezek lehetnek ötletek, javaslatok, saját rekvizitumok, vagy saját felvételek felajánlása. A felhasználók tehát saját maguk szabják személyre a majdani szolgáltatást.

- *Az információs központtal kapcsolatos igények*

Az artistaképzősök gyakorlatilag egész napjukat az iskolában töltik. A 2017/18-as tanévtől már a MACIVA intézményében járnak közismereti órákra is. Szükségük van tehát csoportos és egyéni tanulásra, valamint kikapcsolódásra alkalmas terekre. Fontos számukra a hangulatos, inspiráló környezet. Az állatszámok kapcsán felmerült, hogy az információs központ legyen olyan közel a cirkusz épületéhez, hogy könnyen látogathatók legyenek a

fellépő állatok. A kutatói igényeket pedig a nemzetközi színvonalú intézmény elégíti majd ki.

- *Az információ megosztásának és cseréjének igénye*

Az oroszlánszám kapcsán merült fel az igény, hogy az állattanítással kapcsolatos felvételeket, valamint a róluk szóló természetfilmeket egyaránt megismertessék a nagyközönséggel, hogy a cirkuszi állatokkal kapcsolatos ellenérzéseket befolyásolni tudják. A tanuló, az aktív és visszavonult cirkuszművészek számára egyaránt fontos, hogy róluk és munkájukról felvétel készüljön, hogy tapasztalataikat megoszthassák. Szívesen vesznek részt olyan feladatokban, mint például az egyes fotókon szereplő személyek, helyszínek beazonosítása, amely segíti a majdani gyűjtemény szakszerű kialakítását.

3.6.2. Kvantitatív adatgyűjtés: kérdőív

3.6.2.1. A kérdőív tervezése

Az interjúkkal párhuzamosan a pilot projekt teammel terveztük a kérdőíveket. A célokat az alábbiakban határoztuk meg:

- Az egyes felhasználói csoportok könyvtárhasználati szokásainak feltérképezése
- Az információs központ szolgáltatásaival kapcsolatos elvárások feltérképezése

Best practice viszonyítási pontként a FSZEK 2014–2020-as stratégiai tervét használtuk.⁴⁵⁹

Az előzetesen felvázolt hipotetikus igényeken kívül beépítettük a cirkuszművészek érzékelt igényeit, javaslatait, észrevételeit. Így kerültek be például a cirkuszi állatokra és a zsibongóra vonatkozó kérdések. Megvalósult tehát ez alkalommal is a felhasználók és szolgáltatók együttműködése. Míg az interjúk célja a cirkuszművészethez kapcsolódó, professzionális igények feltérképezése volt, addig a kérdőív kiterjedt a társművészetek képviselőire, valamint a nagyközönség soraiból kikerülő majdani felhasználókra is.

A felmérés alapsokaságának a cirkuszművészet iránt érdeklődő személyeket vettük. A társművészeti felhasználók megjelenítését a terepmunka alkalmával érzékelt együttműködési igény alapozta meg.

A kérdőív 16 kérdést tartalmaz. Az 1–5. kérdés a felhasználók szegmentációját segíti, a 6–8. kérdés pedig a könyvtárhasználati szokásokat vizsgálja. A 9–16. kérdés az információs központtal kapcsolatos igényeket igyekszik feltárni: kitér az épületre, a belső

⁴⁵⁹ Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár: Informálni, integrálni, inspirálni : A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár stratégiai terve : 2014–2020. Budapest : Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár. 2014. p. 26.

terekre, bútorzatra, az információs forrásokra és a társasági programokra. Az 1–4., illetve a 6–14. kérdés zárt. Az 5. kérdés a foglalkozásra kérdezett rá, a 15–16. pedig lehetőséget adott az észrevételek és javaslatok lejegyzésére. A kérdőívek tesztelését a Magyar Vöröskereszt Canterino Kórusának tagjai végezték, amely azért volt optimális, mert a tagok nemek, lakhely, kor és foglalkozás szerinti megoszlása lehetővé tette, hogy a kérdőívek valóban tükrözzék a nagyközönség igényeit. Ennek alapján módosult az 5. kérdés kötelezően kitöltendőről önkéntesre. Ennek oka az, hogy nem mindenki szeretne a foglalkozásáról nyilatkozni. A könyvtárhasználat gyakoriságával kapcsolatos 7. kérdés válaszaiban a „félévente”, illetve „évente” helyére az „egy hónapnál ritkábban” opció került. Az egyik próbakitöltő szerint „Nézd, nincs időm a könyvtárba járni. Egy ilyen kérdéstől még el is szégyellem magam, kamuzni meg nem akarok. Inkább ki sem töltöm.” Feltételezhetően vannak, akik hasonlóan gondolkodnak, viszont a véleményük számít, ezért fontos a bátorítás. Annál is inkább, mert szeretnénk tudni, hogy milyen intézmény lenne az, amelynek látogatására mégis időt szakítanának. A 12 év alatti korosztályt két tesztkitöltő általános iskolai tanuló képviselte.

3.6.2.2. A kérdőív népszerűsítése

A népszerűsítésben Karikás Anikó sajtós és Csicsely Zoltán, a MACIVA két munkatársa is aktívan közreműködött. Ennek keretében az ARTista Café 2017. február 13-i programjában, a porondon hívhattam fel a közönség figyelmet az információs központra és a kérdőívre. Két pilot projekt team tag, Bándi Melissa és Mózer Márta a program után beszélgetett a jelenlévő szakmai közönséggel. További lehetőségként kínálkozott, hogy Karikás Anikó meghívott a T. Rádió „Manézson túl” című állandó programjának 2017. március 6-i adásába, ahol a könyvtárosok munkájáról is kérdeztek. Ezek az alkalmak nyilvánvalóvá tették a projekt team DSZK-i közül a tanulási képességet: mindhárman PR tevékenységet folytattunk, még hozzá, számunkra addig ismeretlen formában, hiszen egyikünk sem lépett fel a manézsbán, és rádióban sem szerepeltünk könyvtári téma kapcsán.

3.6.2.3. A kérdőív kitöltése

A kérdőívek kitöltésére 2017. március 8. és 2017. május 9. között került sor. A papíralapú kérdőívek terjesztését túlnyomó részben a MACIVA munkatársai végezték a cirkuszi előadások alkalmával. További személyes adatgyűjtés a FSZEK Terézvárosi

Gyermekkönyvtárban, valamint az ARTista Café programjain zajlott. Az online változat megjelent az intézmény honlapján, és az ARTista Café, valamint a Corvinus Egyetem Könyvtár Facebook oldalain is, ezenkívül elküldtem a linket az artistaképző képviselőinek is. A személyes adatgyűjtés során érzékelhető volt a változatos felhasználói hozzáállás. Voltak, akik szó nélkül kitöltötték, és visszaadták a kérdőívet. Mások beszélgetésbe elegyedtek, és személyes ügyeikről is beszámoltak a válaszadás közben. Előfordult, hogy a papíralapú kitöltéstől elzárkóztak, viszont érdeklődtek az online elérhetőség iránt. Egy esetben tapasztaltam határozottan negatív hozzáállást. Az illető markáns, könnyen beazonosítható megjegyzése még aznap este megjelent a kérdőív 15. pontjában.

3.6.2.4. Adatok feldolgozása

A kérdőív kitöltése után Excel táblázat alkalmazásával történt az adatok feldolgozása. Ebben a munkában a pilot projekt team tagjai, valamint a MACIVA munkatársai egyaránt részt vettek. A grafikonok az érvényesen kitöltött kérdőívek alapján készültek, és a disszertáció függelékében (F. ábra) találhatóak.

Az adatfeldolgozás eredménye

| | |
|---|-----|
| Kérdőívet kitöltők száma összesen: | 230 |
| Online kérdőívek száma: | 115 |
| Papíralapú kérdőívek száma: | 108 |
| Érvénytelen kérdőívek száma: | 7 |
| Adatfeldolgozásra került kérdőívek száma: | 223 |

3.6.2.5. Adatok értékelése

Az adatok értékelése során elsőként az összesített adatokat vizsgáltam. Ezután került sor a foglalkozási területek, az életkor, valamint a lakóhely szerinti felosztás áttekintésére. Ennek során azokat a specifikus értékeket emeltem ki, amelyek jelentős mértékben eltértek az összesített értékektől.

Összesített adatok:

Nemek szerinti felosztás: F.1. ábra

A 223 kitöltő 65,03%-a, azaz 145 személy nő. Ez az eredmény nem volt meglepetés a MACIVA munkatársai számára, akik változatos programkínálattal (*Randizz a cirkuszban!*)

törekednek a nemek arányának kiegyenlítésére. A terepmunka során érzékelhető volt, hogy az iskolás csoportokat főként pedagógusnők kísérték, illetve a hétvégi családi programon az édesanyák és nagymamák vettek részt nagyobb arányban.

Korcsoport szerinti felosztás: F.2. ábra

A kérdőívet a 36–45 éves korcsoportból töltötték ki a legtöbben, 52%-kal. Őket követik a 19–25 évesek 44%-kal, majd a 18 év alattiak 38%-kal. A legkevésbé aktívak a 65+, valamint a 26–35 évesek. Ennek valószínűsíthető oka, hogy az érettebb korosztály legtöbb tagjának unokái már önálló cirkuszjárók, a 26–35 év közöttiek pedig a családalapítás szakaszában vannak, ezért még nincs, akit az előadásokra vigyenek. Ez pedig felveti annak kérdését is, hogy miképpen vonatkoztatható a cirkuszra is a Budapesti Bábszínház mottója: *„A bábszínház nem korosztály, hanem műfaj.”*

Lakóhely szerinti felosztás: F.3. ábra

A kitöltők 52,46%-a budapesti. Második helyen, 14,79%-kal, a falvakból érkezett visszajelzés. Legkevesebben, 3,13%-os arányban a regionális központok lakói töltötték ki a kérdőíveket. Ennek egyik valószínűsíthető oka az lehet, hogy a bevezetőben hangsúlyoztuk a fővárosi helyszínt. A vidéki nagyvárosok lakói viszont főként az utazócirkuszok műsorait látogatják. A falvakból ugyanakkor különbuszos kirándulás keretében is ellátogatnak a Fővárosi Nagycirkuszba.

Iskolai végzettség szerinti felosztás: F.4. ábra

A kitöltők 45,73%-a egyetemi vagy főiskolai diplomás, 37,66%-a középiskolai végzettségű. 8,50%-uk általános iskolába jár, 5,82% pedig elvégezte az általános iskolát. 2,24% rendelkezik tudományos fokozattal. A közoktatásban résztvevő tanulók alacsony részvétele nem függ össze a cirkuszlátogatási szokásaikkal, hiszen ez a korosztály látogatja leginkább az előadásokat. Az alacsony kitöltési arány vélhetőleg inkább a könyvtárral kapcsolatos percepciót tükrözi.

Foglalkozási területek szerinti felosztás: F.5. ábra

A foglalkozási területek alapján a kitöltők 73,09% nem művészeti tevékenységet folytat. Ők képviselik az érdeklődő nagyközönséget. A társművészetek képviselőinek aránya 17,04%, a cirkuszművészeké pedig 9,86%. Ez az eredmény úgy született, hogy a társművészetek magukba foglalják a színház-, a tánc-, a film-, a képző- és iparművészetet, valamint a zenét, tehát a kérdőívre válaszoló művészek száma is magasabb.

A könyvtár személyes felkeresésének gyakorisága: F.6. ábra

A válaszolók 65,91%-a egy hónapnál ritkábban keresi fel a könyvtárat. A kérdőív tesztelése során elhangzott megjegyzés alapján nem kizárt, hogy akik ezt a választ jelölték be, csupán évente egyszer vagy egyáltalán nem járnak könyvtárba. Ez egyben azt is jelzi, hogy az információs források tekintetében az internet nagy konkurenciát jelent. A FSZEK Terézvárosi Gyermekkönyvtárban kitöltött kérdőívek feldolgozásakor feltűnő volt, hogy a kisgyermekes édesanyák általában havonta egyszer jöttek, főként kölcsönözni. A kérdőívtől függetlenül hasonló megállapításra jutott a KSH-ban dolgozó projekt team tag is.

Könyvtárosi segítség igénybevételének alkalmá: F.7. ábra

Az adatok alapján a kölcsönzéshez veszik igénybe leginkább a könyvtárosok segítségét. Az 57,39%-os arányt követi a beiratkozás, valamint a könyvtárban való tájékozódás, egyaránt 39,01%-kal. Legkevesebb segítséget a nyomtatott és e-források használatához kérnek. A 21,52%-os arány kevésnek tűnhet, de az is figyelembe veendő, hogy a tudatos forráshasználat elsajátítható, ezért nincs szükség folyamatos asszisztenciára, míg a kölcsönzést túlnyomó részben még mindig könyvtáros végzi.

Felhasználók forrásigénye: F.8. ábra

A MACIVA információs központtal szemben támasztott forrásigények feltérképezésénél alapvetőnek tartottuk, hogy módszertani szakkönyvek, folyóiratok, illetve elektronikus adatbázisok rendelkezésre fognak állni. Ennélfogva a kérdőívben az ettől eltérő forrásokat tüntettük fel. Ennek alapján a legtöbb igény, 74,43%-kal, a korabeli fényképekre vonatkozik. Második helyen, 59,19%-kal, a cirkuszi állatok tanításáról szóló filmek szerepelnek. Ezek az eredmények érzékeltetik, hogy összetalálkozott az információszerzés és az információ megosztásának igénye. Legalacsonyabb, 34,08%-os érdeklődés, a vizsgaelőadások felvételei, valamint a módszertani filmek iránt mutatkozik, de ez nem meglepő, hiszen összesített adatokról van szó.

A nyomtatott dokumentumok elhelyezésére vonatkozó igények: F.9. ábra

Az olvasóterek, illetve raktárhelyiségek kialakítása szempontjából tartottuk fontosnak ezt a kérdést. A válaszolók 71,30%-a szeretné, hogy az azonos témájú könyveket egy helyen találja meg. A többiek, 28,70%-os arányban szívesen gyűjtik össze azokat a különböző polcokról.

Belső terekkel kapcsolatos igények: F.10. ábra

Az összesített adatok alapján a ruhák, táskák elhelyezésére vonatkozó igény érzékelhető a legnagyobb arányban, 65,91%-ban. Ezt követi a kötetlen kávézás 62,33%-ban. A helyben olvasásra a felhasználók 54,26%-a körében mutatkozik igény. A fényképek és korabeli dokumentumok elhelyezését 48,87%-os arányban tartják fontosnak. 30% felett tartják fontosnak a filmarchívumot, a szakmai konferenciahelyiséget, a filmklub helyiséget, valamint a kutatóhelyeket. Legkevesebben, 24,21%-os arányban a könyvtári raktárra, illetve 28,25%-ban a levéltárra tartanak igényt. Ez nem a felhasználók érdektelenségét mutatja, hanem a heterogén összetételt. A kutató számára fontos mindkét funkció, de a szélesebb nagyközönség számára – érthetően – nem. A belső terekre vonatkozó igény eltérő a különböző felhasználói csoportoknál, de a közös bennük az, hogy szívesen szabadulnak meg a hétköznapi csomagtól. A kávézás pedig egyaránt jelenthet közösségi élményt, az előadásra történő ráhangolódást, vagy a program utáni levezetést.

Épületre vonatkozó igények: F.11. ábra

Az épületre vonatkozó elvárások alapján a megközelíthetőséget a válaszadók 68,60%-a jelölte meg. A cirkusz világot felidéző hangulat 65,91%-os arányt képvisel, az akadálymentesség pedig 57,39%-ot. 43,94%-ban igényelték, hogy figyelemfelkeltő legyen, 38,83%-ban pedig azt, hogy színes. A válaszokból leszűrhető, hogy a praktikus igények, valamint a cirkusz hangulatát felidéző látványelemek hasonló mértékben fontosak a majdani felhasználók számára.

Bútorokra vonatkozó igények: F.12. ábra

A bútorokkal kapcsolatos legfőbb elvárás a kényelem, hiszen a válaszadók 73,99%-a bejelölte. 54,26%-uk érezte fontosnak, hogy a cirkusz hangulatát is felidézzék. Ezt követi a praktikummal kapcsolatos igény, 50,22%-kal. A válaszadók 32,73%-a szeretné, hogy a bútorok színesek legyenek, és csupán 11,65%-uk, hogy klasszikus.

Szolgáltatásokra vonatkozó igények: F.13. ábra

A MACIVA információs központ látogatása főként a cirkuszi előadások látogatásához kötődik. Ezt az opciót a válaszadók 59,19%-a bejelölte. Második helyre került a cirkusz- és varietétörténeti kiállítás megtekintése, 42,15%-kal. Érzékelhető igény mutatkozik a társasági programok iránt, amelyen a majdani felhasználók 39,46%-a szívesen venne részt.

A harmadik hely iránti igényt érzékelteti, hogy a válaszadók 35,42%-a programoktól függetlenül is igénybe venné az információs központ szolgáltatásait.

Foglalkozási területek szerinti eredmények

A könyvtár személyes felkeresésének gyakorisága foglalkozási területek szerint: F.14. ábra

A kérdőív alapján a társművészetek képviselői járnak legsűrűbben könyvtárba: hetente többször 15,78%-uk (összesített átlag: 8,95%), hetente egyszer 7,89%-uk (5,38%). Legalább havonta egyszer 26,31%-uk (19,73%) igénybe veszi a szolgáltatásokat, ennél ritkábban pedig 50%-uk (65,91%). Művészeti felsőoktatásban dolgozó könyvtárosként tapasztalom, hogy látványtervezőkkel, rendezőkkel egyeztetve komoly háttérmunka zajlik a színházi előadások, zenés darabok, filmek létrehozása során. Ez főként a korhű viseletek, épületek, enteriőrök, bútorzatok, kiegészítők és kellékek képeinek felkutatását foglalja magába, de más művészeti könyvtárakkal is tartjuk a kapcsolatot. Szükség esetén tehát tovább tudjuk irányítani a művészeket. Ez a jelenség egybecseng az ARTista Café programjai során érzékelt igénnyel, miszerint az egyes művészeti ágak képviselői törekednek az együttműködésre. Ez a körülmény pedig a társművészeti könyvtárak szolgáltatásait is érinti. A három foglalkozási terület képviselői közül a legkevesebb alkalommal a cirkuszművészek keresik fel személyesen a könyvtárat. Hetente több alkalommal, illetve hetente egyszer 4,54%-uk jár, havonta egyszer 7,89%-uk, ennél ritkábban pedig 77,27%-uk. Ennek legfőbb oka az, hogy az aktív cirkuszművészek életmódjához szorosan hozzátartozik az utazás, gyakran évekre szóló külföldi szerződéssel, tehát a könyvtárlátogatás objektív akadályokba ütközik. Továbbá, az interjúkból leszűrt információk alapján kevés az összegyűjtött, rendezett és rendszerezett szakirodalom. Köztes értéket mutat a nem művészeti területek képviselőinek könyvtárlátogatási gyakorisága. A hetente többször könyvtárba járó válaszadók aránya 7,97%, míg a heti egy alkalommal látogatóké 4,90%. Ez a jelenség a társművészek esetében is megfigyelhető.

Könyvtárosi segítség igénybevételének alkalmi foglalkozási területenként: F.15. ábra

A válaszok alapján a legtöbben a kölcsönzés során kérnek segítséget. Ezen belül a cirkuszművészek 59,09%-a, a nem művészek 58,28%-a és a társművészek 52,63%-a, amelyek nem térnek el jelentős mértékben az összesített értéktől (57,39%). A 39,01%-hoz képest a cirkuszművészek 45,45%-a, a nem művészek 38,03%-a és a társművészek

38,46%-a igényli az odafigyelést. Jelentős eltérés két területen mutatkozik. A könyvtárban való tájékozódáshoz a társművészek 50%-a, cirkuszművészek 36,35%, a nem művészeknek pedig 36,80 százaléka kér segítséget (összesített érték 39,01%). A nyomtatott és elektronikus szakirodalom használatának bemutatásához a nem művészek közül igénylik a legtöbben, 23,92%-os arányban a könyvtárosi asszisztenciát. A társművészek esetében ez az arány 21,05%, a cirkuszművészeknél pedig 4,54%, amely jóval alacsonyabb az 21,52%-os átlagnál. A cirkuszművészek által produkált érték szintén az utazó életmóddal, valamint a rendelkezésre álló szakirodalom viszonylag kis számával függ össze. Ugyanakkor leszűrhető, hogy minden foglalkozási terület képviselője az elektronikus források használatában a legmagabiztosabb.

Felhasználók forrásigénye foglalkozási területek szerint: F.16. ábra

A MACIVA információs központjához kapcsolódó különféle információs források iránti igény minden tekintetben a cirkuszművészek esetében a legmagasabb. A 74,43%-os átlaghoz képest kiugróan magas, 90,90%-os az igény a korabeli fényképek rendszerezett gyűjteményére. A társművészek esetében ez az arány 76,31%, a közönség esetében pedig 72,39%, tehát nincs jelentős eltérés. Az állattartásról szóló filmek iránti 59,19%-os arányú összesített igényekhez képest a cirkuszművészek érdeklődése a legmagasabb arányú, 68,18%, a társművészeké 60,58%, a nem művészeké pedig 58,22%. A magas arány ebben az esetben is jelzi az információmegosztás és információszerzés igényének találkozását. Az előadások felvételeinek megtekintését az összes válaszoló 52,00%-a tartotta fontosnak. Ez az arány a társművészek esetében 52,63%, tehát a legjobban közelít az átlagértékhez. Ennél jóval nagyobb, 77,27%-os az arány a cirkuszművészek esetében, de a közönség érdeklődése is számottevő, amelyet a 49,07% jelez. A művészekkel készült interjúk iránt a cirkuszművészek 68,18%-a érdeklődik, amely jóval magasabb a 45,43%-as átlagnál, amelyet a társművészek érdeklődőinek 52,63%-os aránya is meghalad, de a közönség 42,94%-a is szívesen nézi majd ezeket a felvételeket.

A nyomtatott dokumentumok elhelyezésének igénye foglalkozási területenként: F.17. ábra
Ebben a pontban nem mutatkozik jelentős eltérés az összesített eredményhez képest: foglalkozási területtől függetlenül, a leendő felhasználók túlnyomó többsége számára fontos, hogy egy helyen találhassa meg az érdeklődési körének megfelelő dokumentumokat.

Belső terekkel kapcsolatos igények foglalkozási területenként: F.18. ábra

A belső terekkel kapcsolatos igények közötti eltérések a következőkben mutatkoznak meg: a kötetlen kávézás (77,27%), a művészeti gyűjtemény (77,27%), a levéltár (45,45%), a könyvtári raktár (40,90%), a szakmai konferencia (45,45%), a két-három fős eszmecsere (50%), a filmklubok (50%), a kölcsönző (63,63%), valamint kávézó számára kialakított terek (71,05%) a cirkuszművészek számára a legfontosabbak. A helyben olvasásra (80%), kutatásra (52,63%), valamint tanulásra (80%) alkalmas terek iránti igényt a társművészek jelezték a legnagyobb arányban. A közönség képviselőinek aránya mindegyik esetben köztes értéket mutat.

Épületre vonatkozó igények foglalkozási területenként: F.19. ábra

A három foglalkozási terület képviselői számára egyaránt a legfontosabb szempont a megközelíthetőség, valamint az, hogy az épület idézze fel a cirkusz világát. A cirkuszművészek viszont a figyelemfelkeltő elemeket (72,72%), valamint a funkcionalitást (72,72%) is erőteljesen hangsúlyozták. A társművészetek képviselői ugyanakkor magasabb arányban jelezték, hogy az épület legyen akadálymentesített (73,68%).

Bútorokra vonatkozó igények foglalkozási területenként: F.20. ábra

Az átlaghoz viszonyítva a cirkuszművészek körében mutatkozik a legnagyobb igény a kényelmes (77,27%), valamint a modern (31,81%) bútorok iránt. Ez a cirkuszi hangulat felidezésére (59,09%) is vonatkozik. A praktikusság (59,09%) szintén számukra legfontosabb, a társművészek körében ez az arány 44,73%. Az ő körükben a színek (34,21%) játszanak fontosabb szerepet. A nagyközönség válaszaiból nyert adatokból származó értékek 1%-nál kevesebb eltérést mutatnak az átlaghoz viszonyítva. Ebből következik, hogy a tőlük érkező és az összesített igény lényegében megegyező.

Szolgáltatásokra vonatkozó igények foglalkozási területenként: F.21. ábra

A foglalkozási területek eltérő igénye az egyes szolgáltatások vonatkozásában jelentkezik a legmarkánsabban. Elmondható, hogy a cirkuszművészek körében mért értékek az átlagnál minden esetben magasabbak. Az információs központ szolgáltatásait ők szeretnék a legnagyobb arányban igénybe venni: új műsorok tervezésére 50% (20,62%-os átlag), szakmai kapcsolatok kialakítására 45% (14,79%), szakmai képzésre 54,54% (19,73%), cirkuszi fellépések alkalmával 50,00% (23,76%), tanuláskor 36,36% (24,66%), cirkusz és varietétörténeti kutatáskor 45,45% (25,56%), szakirodalmi tájékozódás során 45,45% (25,56%), társasági programok alkalmával 54,54% (39,46%), cirkuszi előadások

látogatásakor 68% (59,19%), cirkusz- és varietétörténeti kiállítások során 63,63% (42,15%), cirkuszpedagógiai foglalkozások 40,19% (19,28%), közönségtalálkozók alkalmával 45,45% (26,90%), valamint műsortól független, kötetlen baráti beszélgetésekhez 63,63% (35,42%) venné igénybe az információs központ szolgáltatásait. A társművészek és a nagyközönség igénye közötti eltérés szintén megfigyelhető. A szakmai munkához kapcsolódó szolgáltatást a társművészek részesítik előnyben: új műsorok tervezésére és szakmai kapcsolatok kialakítására, valamint szakmai képzésre 23,68%-uk körében mutatkozik igény. Cirkusz- és varietétörténeti kutatáskor 31,57%, szakirodalmi tájékozódás során 28,94%, társasági programok alkalmával 44,73%, cirkusz- és varietétörténeti kiállítások során 42,10%, cirkuszpedagógiai foglalkozások esetében 26,31%, közönségtalálkozók során 26,31% venné igénybe a kérdőívben megjelölt szolgáltatásokat. Nem meglepő, hogy a felkínált szolgáltatások igénybevételekor a nagyközönség elsősorban a szabadidős tevékenységgel kapcsolatos szempontokat veszi figyelembe. Ennek alapján elsősorban a cirkuszi előadásokhoz kötik az információs központ felkeresését 60,12%-ban, de 34,96% akkor is felkeresné az intézményt, ha kötetlen beszélgetésre vágnak. Ez az eredmény is megerősíti a közösségépítés, valamint az emberi kapcsolatok iránti igény jelenlétét.

Korcsoport szerinti eredmények

Könyvtár személyes felkeresésének gyakorisága korcsoport szerint: F.22. ábra

A válaszok alapján a legnagyobb arányban a 26 és 35 év közötti kitöltők járnak könyvtárba. 20%-uk hetente többször, 14,28%-uk hetente, 11,42%-uk havonta legalább egyszer felkeresi az intézményt. 54%-uk havonta ritkábban él a lehetőséggel. Ennek háttérében egyrészt az állhat, hogy a korosztály képviselői a főiskolai/egyetemi tanulmányaik vége felé járnak, szakdolgozatot írnak, vagy a fokozatszerzés céljából kutatnak. Személyes tapasztalat, hogy ilyenkor azok is „beköltöznek” egy időszakra, akikkel egyébként nem sűrűn találkozni, mert szembesülnek azzal, hogy csupán a Google és Wikipédia alapján nem írhatnak évfolyamdolgozatot. Továbbá ez a családalapítás időszaka is, ezért a kisgyermekes szülők is viszonylag sűrűn látogatják a gyermekkönyvtárat is, ahogy ez a Terézvárosban is látható volt. A legritkább könyvtárba járók a 19 és 25 év közötti fiatalok. Ennek vizsgálata önálló kutatás tárgya is lehet, de valószínűsíthető, hogy közülük sokan dolgozni mennek a középiskola befejezése után, és a szabadidős tevékenységeik között nem szerepelnek sűrűn a könyvtári programok. Ezt a

feltevést megerősíti, hogy a középiskolás korosztály könyvtárlátogatási aránya magasabb, ami a kötelező olvasmányok kölcsönzésének is köszönhető.

Könyvtárosi segítség igénybevételének alkalma korcsoport szerint: F.23. ábra

A segítségkérés egy tekintetben tér el jelentős mértékben az összesített adatoktól. A nyomtatott és elektronikus források használatának elsajátítása kapcsán a válaszadó 65 év feletti korosztály képviselőinek 50%-a fordul segítségért a könyvtárhoz. A többi korosztály esetében ez az arány jóval alacsonyabb.

Forrásigények korcsoport szerint: F.24. ábra

A korcsoportok alapján a plakátok, valamint a cirkuszi állatokról szóló filmek a 19–26 évesek figyelmét keltették fel a legnagyobb mértékben (68,18%). A műsorfüzetek iránt a 26–35 évesek körében jelentkezik leginkább kereslet (60,00%). Ez az adat is összefügghet a kisgyermekes családok programszervezési szokásaival, ugyanakkor a módszertani és cirkuszi előadásról szóló filmek, valamint a cirkuszművészekkel készült interjúkat is ők nézik majd szívesen. A 46 és 65 év közöttiek érdeklődnek leginkább a korabeli fényképek (80,00%) és cirkuszi tematikájú játékfilmek (67,50%) iránt.

A nyomtatott dokumentumok elhelyezésének igénye korcsoportok szerint: F.25. ábra

Az egyes korcsoportoknak a dokumentumok elhelyezésével kapcsolatos igénye nem tér el az összesített értékektől.

Belső terekkel kapcsolatos igények korcsoport szerint: F.26. ábra

A kötetlen kávézásra, a helyben olvasásra, a két-háromfős csoportban zajló eszmecsere alkalmas terekre a 19–25 éves válaszadók körében van a legnagyobb igény (72,72%). A 26 és 35 év közötti korcsoport számára a tanulás (60%), a kölcsönzés (51,42%), a konferencia (42,85%), a filmarchívum (54,28%), valamint a ruha és táskák elhelyezésének szempontja (80%) bizonyult a legfontosabbnak. A 46–65 évesek közül a filmklubot (50%) és a korabeli plakátok (57,50%) elhelyezésére alkalmas tereket igényelték a legtöbben.

Épületre vonatkozó igények korcsoport szerint: F.27. ábra

A jól megközelíthető, valamint a cirkusz világát felidéző épület minden korosztály számára fontos. A 26 és 35 év közöttiek az akadálymentesítési szempontokat (71,42%) vették leginkább figyelembe. A funkcionalitás legfőképp a 36 és 45 közötti korosztály igénye

(55,46%). A 18 év alattiak pedig színesnek (55,26%) és figyelemfelkeltőnek (60,52%) képzelik a majdani információs központot.

Bútorra vonatkozó igények korcsoport szerint: F.28. ábra

A kényelem (82,85%) és praktikum (71,42%) a 26–35 évesek számára a legfontosabb. A színes (40,90%) és cirkuszi hangulatot felidéző (65,90%), ugyanakkor modern (31,81%) bútorokat a 19 és 25 év közöttiek igénylik legnagyobb arányban.

Az intézmény tervezett látogatásának alkalmai: F.29. ábra

Az új műsorszámok tervezése (28,94%) és tanulás (42,10%) céljából a 18 év alattiak közül tervezik a legnagyobb arányban az információs központ felkeresését. A szakmai kapcsolatok kialakítása (22,85%), a szakmai továbbképzés (28,57%), valamint a cirkuszi előadások látogatása (71,42%) a 26–35 évesek számára nyújt leginkább alkalmat arra, hogy az intézményt felkeresse. A cirkusz- és varietétörténeti kiállítást (30,76%) a 36 és 45 év közötti válaszadók jelölték meg a legtöbben. A műsortól függetlenül (52,27%) a 19–25 évesek töltenék el az idejüket a legszívesebben az információs központ területén.

Településtípusok szerinti eredmények

A könyvtár személyes felkeresésének gyakorisága településtípus szerint: F.30. ábra

A válaszok alapján a középvárosok (1–10.000 fő) lakói járnak legsűrűbben könyvtárba. 12,00%-uk hetente többször, 12,00%-uk hetente, 20,00%-uk havonta, 56,00% pedig havonta ritkábban látogat el az intézménybe. Őket a kisvárosiak (10.000–25.000 fő), majd a nagyvárosiak (100.000–250.000 fő) követik. A legalacsonyabb arányban a regionális központok (250.000–500.000) lakói, valamint a fővárosi válaszolók keresik fel személyesen a könyvtárat. Külön is érdemes lenne kutatni, hogy a könyvtárakkal jól ellátott településtípusok lakói miért nem élnek az intézmények szolgáltatásaival. Egyik lehetséges ok a szórakoztatási kínálat bőségéhez, illetve annak hiányához is kapcsolódhat.

Könyvtárosi segítség igénybevételének alkalma településtípus szerint: F.31. ábra

Az eredmények alapján egyetlen jelentős eltérés az összesített értékekhez viszonyítva, hogy a falvakból válaszolók kérik a legtöbb segítséget (30,30%) a nyomtatott és elektronikus források használatához.

A felhasználók forrásigénye településtípus szerint: F.32. ábra

A nyert adatok alapján a fényképgyűjtemény kialakítása iránt a középvárosok lakóinak körében a legnagyobb az érdeklődés (84,00%). Plakátokat (53,84%), cirkuszi tematikájú játékfilmeket (41,17%), interjúkat (47,86%), a cirkuszi állatok tartásáról szóló módszertani vagy ismeretterjesztő filmeket (60,68%) a fővárosiak néznének leginkább. Műsorfüzetekre (62,50%) és cirkuszi előadásokról (58,33%), valamint az egyes számokról (50%) készült felvételek iránt a kisvárosiak körében érzékelhető a legnagyobb igény.

A nyomtatott dokumentumok elhelyezésének igénye településtípus szerint: F.33. ábra

A nyomtatott dokumentumok elhelyezésére vonatkozó igény egyedül a településtípus szerinti felosztásban tér el. Ennek alapján is csupán a nagyvárosi válaszolók körében közelítenek az arányok abban a tekintetben, hogy a könyveket tematikusan (58,82%) vagy leltári szám alapján (41,17%) keresik szívesen.

Belső terekkel kapcsolatos igények településtípus szerint: F.34. ábra

Ruhák, táskák elhelyezése (83,38%), a levéltárra (29,16%), a zenehallgatásra (41,66%), valamint zsebóra (58,33%) alkalmas tér kialakításának igénye kisvárosi válaszolók körében volt a legnagyobb arányú. A korabeli írásos anyagok tárolására, kutatására és bemutatására alkalmas terekre (51,28%), könyvtári raktárra (30,76%) Budapestről érkezett igény a legnagyobb arányban. Legnagyobb mértékben a nagyvárosi kitöltők közül a szakmai konferenciák (40,00%), a filmklub (52,00%) és a tanulás funkciót (48,00%) tartották a legtöbben szem előtt. A két-háromfős társaság eszmecserejére (35,29%), valamint a kötetlen kávézásra (76,47%) alkalmas tereket a nagyvárosiak körében igényelték a legtöbben.

Épületre vonatkozó felhasználói igények településtípus szerint: F.35. ábra

A nyert adatok alapján a középvárosiak számára a megközelíthetőség (80,00%) bizonyult a legfontosabbnak. A cirkusz világát felidéző (75,00%), figyelemfelkeltő (62,50%) épület iránti igény a kisvárosiak körében a legnagyobb arányú. Színesnek (41,17%) a nagyvárosiak, funkcionálisnak (47,86%), akadálymentesítettnek (58,97%) és a cirkusz világát felidéző épületet fővárosiak közül képzelnek el a legtöbben.

Bútorokra vonatkozó felhasználói igények településtípus szerint: F.36. ábra

Kényelmes (84,84%), praktikus (54,54%) bútorokat legtöbbször a kistelepülések lakói szeretnék. Színeset (48%) a középvárosiak, modernet (57,14%) a regionális központokban élők, a cirkusz hangulatát felidézőket pedig (2,50%) a kisvárosak.

Az intézmény tervezett látogatásának alkalmi településtípus szerint: F.37. ábra

Műsortól független baráti beszélgetések (45,83%), cirkusztörténeti kiállítás megtekintése (50,00%), előadások látogatása (66,66%), a cirkusz- és varietétörténeti kutatás (41,66%), új műsorszámok tervezése (29,16%) a kisvárosiak számára jelenti azt az alkalmat, amikor az információs központot felkeresik. A falvakból a közönségtalálkozók (33,33%), valamint tanulás (45,45%) céljából is terveznek látogatást. Szakmai kapcsolatok építését (42,85%) regionális központokból jelölték a legtöbbször, a szakirodalmi tájékozódást (28,20%) pedig Budapestről.

A javaslatok téma szerinti felosztása

A 42 beérkezett javaslatot 12 téma köré csoportosítottam:

1. A cirkusztörténeti kutatás témakörén belül javasolták olyan magyar művészek emlékiratainak a felkutatását, munkásságának bemutatását, mint például az Ausztráliában is fellépő Takács Sándor Alexander.

2. Interjú készítése aktív és visszavonult művészekkel.

3. Az információs szolgáltatás témakörön belül javasolták, hogy legyenek internetes archívumok, nemzetközi folyóiratok, otthonról is böngészhető katalógusok, valamint álljon rendelkezésre helyben olvasható, különböző nyelvű szakirodalom is. Tanácsolták a webes felület kialakítását is. Ezen sorok, valamint a könyvtárat egy hónapnál ritkábban látogatók magas aránya alapján leszűrhető, hogy a nagyközönség még nem ismeri, hogy a 21. századi szakkönyvtárak már így működnek, tehát az információs központ ezeket a szolgáltatásokat alapértelmezésben is nyújtani fogja. További javaslatként érkezett, hogy legyen élő közvetítés a különböző fesztiválokról és workshopokról, amelyek hosszú távon sok embert vonzanának, illetve a külföldön fellépő művészek szakmai munkáját is segítené. Volt, aki a rugalmas nyitvatartást szorgalmazta akár hétvégén is, és véleménye szerint szerencsés lenne, ha az információs központban is történne jegyárúsítás.

4. A cirkuszi mősorszámokkal kapcsolatosan egy néző javasolta, hogy legyenek „halas” mutatványok. Ez az igény felveti azt a lehetőséget, hogy az információs központ munkatársai egyfajta kapcsolattartói szerepet is betöltsenek a látogatók és a cirkuszművészek között.

5. Az épülettel kapcsolatos igények között szerepel a több mosdó, szebb öltözők, illetve világos terek. A válaszolók szeretnék pihenőhelyiségeket, valamint ülőhelyeket a porond előterében. Javaslát érkezett a parkolóház kialakítására is. Az egyik válaszoló szerint pedig az épület hasonlíthatna egy felnagyított cirkuszi kocsira.

6. Kísérőprogramok és szolgáltatások keretében javasolták a gyermekprogramokat, arcfestést, játékos bűvészkedést, továbbá amatőröknek szervezett cirkuszi mutatványos workshopot. Lehetne egyszerűbb kellékeket árusítani. Volt, aki játszóházat tervezne a kisebb gyerekeknek, sok plüss állatkával, mesefallal, ahol érdekes állatprodukciókat vetítenének. Igény lenne állatsimogatóra és gyerektáborokra is.

7. A kávézóra érkező javaslatok mindegyike az elfogadható árakat emeli ki.

8. Környezetvédelmi szempontú igény, hogy az épületkomplexum kialakítása során fákat is telepítsenek.

9. A PR és marketing témakörében a több és célzott reklámtevékenységet, valamint médiajelenléteket tanácsoltak.

10. A munkatársakkal és munkahellyel kapcsolatosan beérkezett javaslat alapján fontos a kreatív, lelkes és eredményorientált munkatársak alkalmazása. Továbbá *„egy laza, fesztelen információs központot [...], ami hangulatában nagyon tükrözi a cirkuszi életet. Legyen más, mint egy akármilyen információs központ, ha már a Cirkusztól van szó.”*

11. Ahogy azt a kérdőívek kitöltésének tárgyalása során jeleztem, egy esetben visszautasító magatartást, valamint indulatos, fordulatokban gazdag szóbeli megnyilvánulást tapasztaltam. Az illető nem kért nyomtatott kérdőívet, viszont az online válaszok ellenőrzése során könnyen beazonosíthatók voltak sorai: *„A színvonalas kifejezés számomra nem értelmezhető a cirkuszra vonatkoztatva; és kérem, ne nevezzék*

művészetnek, mert ezzel az erővel pl. egy főzőműsort vagy megasztárt is annak nevezhetünk, ami, lássuk be, nevetséges. Sokkal inkább káros, butít, primitív, állatkínzó és szükségtelen. Sosem tudtam azonosulni semmivel, amit ott láttam, átéltem, csak gyerekkorban nem tudtam ezt kifejezni. [...] Számomra bőven elég egy könyvtáron belül egy polc ennek az ostoba és unalmas, szórakoztatónak hitt butaságnak. Köszönöm, hogy ezt leírhattam.” A megjegyzés véleményem szerint több szempontra is rávilágít. Egyrészt – ahogy az a cirkuszművészekkel készült interjúkból is kiderült – fontos megőrizni a cirkusz varázsát, amelynek alapja a színvonalas műsor és kulturált környezet. Németh Tibor szavaival élve: „A minőséget nem adják. Azt meg kell teremteni.... Ne a falu végében legyenek az utazócirkuszok vagy a Tesco mellett.”⁴⁶⁰ Továbbá jelzi azt is, hogy az internetes anonimitás bátorítja a szabad véleménynyilvánítást, valamint a múltbéli emlékek felidézését. Egyúttal felhívja a cirkuszművészek figyelmét arra, hogy a műsorszámok kidolgozása során teljes mértékben vegyék figyelembe a közönség soraiban kisgyermek igényeit. Ugyanakkor a szülők hatáskörébe tartozik, hogy olyan családi programokat szervezzenek, amelyek figyelembe veszik a gyermekek életkori sajátosságát és érdeklődését.

12. A leendő intézménnyel kapcsolatos pozitív megerősítések. „Jó munkát, sok sikert! Ha már megvan az alapelképzelés, hely, méret, a lehetőségek, szabadon lehet engedni a fantáziát.”

Javaslatok az elnevezésre

Az elnevezéssel kapcsolatos javaslatok kérésének célja az volt, hogy a válaszadókat a lehető legváltozatosabb formában bevonhassuk a szolgáltatástervezésbe. Ennek nyomán várhatóan már a megnyitáskor ismerős lesz az intézmény, és kialakul a bizalom, amely nem csupán az információs szolgáltatásainak igénybevételére hat kedvezően, hanem a cirkuszlátogatások gyakoriságára is. A beérkezett válaszok között szerepel: *Budapest Fénypontja, CInfo, CirKinfo, Cirkoázis, Cirkusz az emberekért, Cirkusz és Társai, Cirkusz Planet, CirkuszPont, Cirkuszűr, Csaba és Ödön, Csodacirkusz, Egy híres művész neve, FNC Generation Horgászusz Cirkuszusz, InfoÓázis InfoRing, MACiValó, MACIK, MCV, MCIK, Nagy Sátor, Pantheon, Tudakozó, Új Nemzedék Cirkusz Központ, Vidámság-Kultúra-Élet*. Az intézmény névadásánál természetesen több szempontot is figyelembe kell

⁴⁶⁰ Az interjú teljes szövegét lásd: 38. függelék (F.38), p. 276–278.

venni. Fontos, hogy a nevet ne használja más szolgáltató. Ennek alapján az InforRing, vagy InfOázis például már nem jöhet számításba. A nemzetközi használatot is szem előtt tartva a CirkInfo elnevezés kapcsán az derült ki, hogy könnyen összetéveszthető a külföldi „CricInfo” nevű krikett oldallal, illetve egy vallási és egészségügyi szolgáltatásokat összegyűjtő portállal, a „CircInfo”-val. A CircOázis pedig a CirCosis nevű utazócirkusz weboldalához vezethet. Fontos tehát, hogy ne csupán könnyen megjegyezhető, hanem idegen nyelven is kiejthető legyen, és lehetőleg ne jelentsen valami teljesen mást. A legfőbb szempont természetesen az, hogy a név tükrözze azt az értéket, tartalmat és hangulatot, amelyet kommunikálni kíván.

3.6.3. Hipotetikus igények összevetése az adatfeldolgozás során érzékelt igényekkel

A 9. táblázatban feltüntetett hipotetikus igények elsősorban az információszerzésre, valamint a szórakozási elemekre fókuszáltak. Az interjúk során azonban komoly hangsúlyt kaptak az épülettel, a berendezésével, valamint a funkcionalitással kapcsolatos igények is, amelyek a kérdőív tartalmát is befolyásolták. Ennek következtében a hipotetikus igények nem csupán beigazolódtak, hanem ezeken felül a praktikus, a kényelmi, a közösségépítési, valamint az inspirációs szempontok is fontos szerepet játszottak.

3.7. A pilot projekt implementációs szakasza – a szolgáltatástervezés folyamata

Az implementáció a konkrét tervezési folyamatot foglalja magába, ugyanakkor ez a fázis inkább ciklikus, mint lineáris. Más szóval, az implementáció nyomán érkező visszajelzés újabb inspirációs szakaszt indít el. Ez biztosítja, hogy a szolgáltatások mindig relevánsak maradnak a felhasználók számára.

3.7.1. Jövőkép

Az érzékelt igények alapján kialakítandó MACIVA információs központ Közép-Európában egyedülálló, cirkuszművészeti információs, tudományos és módszertani központ egyúttal a tartalmas kikapcsolódást támogató intézmény. Felhasználói a hazai és külföldi cirkuszművészek, a társművészek és az egyre növekvő számú hazai és nemzetközi közönség. A 21. századi intézmény lehetőséget biztosít arra, hogy az információhoz való hozzáférésnek ne legyen idő és térbeli akadálya. Szolgáltatási palettája a legváltozatosabb igényeket is kielégíti.

3.7.2. Küldetésnyilatkozat

Az információs központ összegyűjti, megőrzi és hozzáférhetővé teszi a hazai, valamint a közép-európai országok cirkuszművészetének írásos, képi és tárgyi emlékeit, valamint szakirodalmi forrásait, amelyhez a korszerű digitális technológiát is alkalmazza. A központ egyszerre látja el a cirkuszművészeti szakkönyvtári, az iskolai, valamint közművelődési könyvtár szerepét. Információs, egyben inspirációs forrást biztosít a művészi produciók létrehozásához, egyben közösségformáló szerepet is ellát. Kapcsolatot tart fenn a hazai és külföldi cirkuszművészeti és társművészeti intézményekkel a tapasztalatszerzés, a forrásmegosztás, valamint a szolgáltatásbővítés céljából. Rendelkezésre bocsátja a hazai és nemzetközi cirkuszművészeti és társművészeti alkotásokhoz és cirkusztörténeti kutatásokhoz szükséges nyomtatott és elektronikus dokumentumokat, valamint tárgyi emlékeket. Ennek érdekében tartalomközvetítői és előállítói szerepet egyaránt felvállal. Kiveszi részét a cirkuszművészet népszerűsítéséből. Folyamatosan lépést tart a felhasználói igényekkel. Az ötleteket, valamint a műsorokkal kapcsolatos igényeket kommunikálja a cirkuszművészek és a backstage munkatársak felé. Az információs központ nem csupán költség, hanem értékteremtő és fenntartható befektetés, mivel innovatív módon járul hozzá a fenntartó intézmény PR és CRM tevékenységéhez.

3.7.3. Az információs központ épülete – PR, zöld szemlélet

Az igények alapján az épület figyelemfelkeltő. Felidézi a cirkusz világát és színes: egy vizuális művésztől érkező javaslat alapján akár egy korabeli kocsi is hasonlíthat. A cirkusz közvetlen közelében, jól megközelíthető helyen helyezkedik el, akadálymentesített, és figyelembe veszi a funkcionális szempontokat. Látványelem, valamint a PR, tehát a bizalomépítés eszköze lehet, ha a fellépő állatokat a közelben helyezik el, és olyan gyakorlóteret alakítanak ki számukra, amelyet alkalmanként látogatni is lehet. A fásítás, a zöld szemlélet, valamint a fenntartható működtetés szintén pozitív benyomást kelt. Az épületen belül úgy kell kialakítani a belső tereket, hogy alkalmasak legyenek a csendes, egyéni kutatásra és tanulásra, online források használatára, konferenciák rendezésére, valamint kisebb társaság eszmecserejére. Ugyanakkor helyet kell biztosítani a zsibongónak, a filmvetítéseknek, valamint a játékos foglalkozásoknak is. Határozott adatközlési igény érzékelhető a cirkuszművészek körében, ezért érdemes megfontolni egy stúdió kialakítását. Az elképzelések alapján az információs előterében lesz a jegyárusítás, a

ruhatár és egy hangulatos kávézó, valamint a mosdók. A kényelmes és praktikus bútorok szintén a cirkuszi hangulatot idézik fel. A zsebongó előtérből nyílik a könyvtár, a levéltár és a művészeti gyűjtemény. E terek kialakításához a szakterületek képviselői, valamint az építészek összefogására lesz szükség. A gazdaságosság, valamint a szinergia szempontját figyelembe véve praktikus megoldás, hogy a könyvtáros, a levéltáros, valamint a művészettörténész egy helyiségben látja el a back-office feladatokat. A könyvtári dokumentumok elhelyezésének szempontjából egyszerűbb és áttekinthetőbb megoldás lenne a numerus kurrens alapján kialakított mechanikus raktározási rendszer, azonban a felhasználói igények alapján a tematikus elhelyezésre kell fektetni a hangsúlyt.

3.7.4. A könyvtár gyűjteményszervezésének kérdései – lean szemlélet, best practice

A könyvtár gyűjtőkörének pontos meghatározásához a hazai és külföldi cirkuszművészek, a backstage munkatársak, a kutatók és a könyvtárosok szoros együttműködése szükséges.

1. A fenntartói elképzelések szerint a könyvtár fő gyűjtőkörébe a közép-európai cirkuszművészet nyomtatott és – várhatóan nagyrészt – elektronikus dokumentumai tartoznak. Ezzel kapcsolatosan azonban felmerül az a kérdés, hogy a könyvek, a folyóiratok, illetve a filmfelvételek milyen nyelven kerüljenek állományba. Mivel nemzetközi jelentőségű intézmény kialakítása a cél, törekedni kell a nyelvi határok kitágítására is. Természetes, hogy a magyarországi forrásokat eredeti nyelven is gyűjteni kell, de ahhoz, hogy a tartalmuk a külföldi szakemberekhez is eljusson, szükséges a fordítás (praktikus okokból angol nyelvre). A környező országok nyomtatott dokumentumait lehetőleg angol nyelven vagy kétnyelvű kiadásban célszerű gyűjteni. A kevés szöveget tartalmazó fényképalbumok esetében az eredeti nyelvű kiadás is megfelelő, amennyiben nincs angol nyelvű fordítás. Megoldandó a filmfelvételek angol feliratozása is. A szigorúnak tűnő megkötést a dokumentumok ára, a nemzetközi felhasználói közönség igényei, a kihasználtság és a raktározásihelykihasználási szempontok indokolják. Példaként a kölcsönzési statisztikák is szolgálnak: egy magyarországi művészeti felsőoktatási könyvtár hallgatói forgatják a szovjet szobrásznő, Muhina orosz nyelvű albumait, amikor a szocialista realizmusról tanulnak, de a kép nélküli cirill betűs tanulmánykötet a polcon maradna.

2. A társművészeti dokumentumok esetében jelentős költségmegtakarítást eredményez a lean szemlélet: a társművészeti és közkönyvtárakkal történő szoros együttműködés

keretében konzorciumok szervezhetők egy-egy művészeti adatbázis vásárlása céljából. A forrásmegosztást segítik a könyvtárközi kölcsönzések, valamint a társművészeti könyvtárak szolgáltatásainak kölcsönös igénybevétele. Ez a gyakorlat a kérdőívek értékelése során is érzékelhető volt. A hatékony szolgáltatásmegosztást segítheti, illetve a bevételt növelheti az is, ha a társművészeti könyvtárak kidolgoznak egy olyan konstrukciót, amelynek keretében a művészeti könyvtárak kedvezményesen látogathatók. A lean szemlélet a közismereti tantárgyakhoz kapcsolódó kötelező irodalomra, valamint módszertani szakforrásokra is vonatkozik. Ebben az esetben a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár, valamint az Országos Pedagógiai Múzeum és Könyvtár lehet együttműködő partnert.

3. A dokumentumok gyarapításának módja a vásárlás, az ajándék, a csere és a hagyaték. Az információs központ azonban tartalomelőállító szerepet is betölt, ezért alapvető fontosságú a könyvtáros, a levéltáros, illetve a művészeti gyűjteményért felelős munkatársak szakmai összefogása. Nem csupán a hazánkban és a környező országokban található cirkuszművészeti források és tárgyi emlékek felkutatását, valamint rendszerezett gyűjtését szervezik és koordinálják, hanem az adatszolgáltatókkal is ők tartják a kapcsolatot. A cirkuszművészeti sajátosságokat messzemenően figyelembe vevő módszertani alapok kidolgozása egy projekt keretében történik, amelyben a cirkuszművészek és más tudományterületek kutatói egyaránt részt vesznek. Best practice szempontjából a már működő külföldi gyűjtemények munkatársai is változatos módon nyújthatnak segítséget: módszertani workshopot tartanak, vagy eredeti helyszínen mutatják be a saját gyakorlatukat.

3.7.5. A dokumentumok formai és tartalmi feltárása – tudásmenedzsment

A műfaji sajátosság miatt nagy a valószínűsége annak, hogy a szerzeményezett dokumentumok jelentős része nem szerepel más hazai és külföldi könyvtárak katalógusaiban, ezért a formai és tartalmi feltárása helyben történik. Figyelembe veendő szempont az információhordozók változatossága. A tartalmi feltárás sarkalatos pontja a rendszerezett, magyar-angol tárgyszójegyzék, amely szintén feltételezi a cirkuszművészek és kutatóik, valamint a könyvtárosok együttműködését.

3.7.6. Olvasószolgálat, tájékoztatás – CRM

Az ARTista Café programjaira történő online regisztrációjához egy mini kérdőív kitöltése is tartozott, amelyben többek között arra kértek választ, hogy melyik zsáner a leginkább vagy a legkevésbé kedvelt. Ezt a gyakorlatot érdemes a könyvtári beiratkozás során is követni, hiszen kiderül a felhasználó preferenciája, ezáltal megvalósítható a személyre szabott és értéknövelt szolgáltatásélmény. A Hyundai Card CRM gyakorlatát adaptálva az olvasójegy tulajdonosa a Fővárosi Nagycirkusz programjairól is tájékoztatást kap, illetve kedvezményesen vásárolhat jegyet az egyes előadásokra: „*MACIVA Olvasójegy – színesebb életstílus*”. A legtöbb felhasználói csoport számára érvényes, de az aktív cirkuszművészek szempontjából alapvető, hogy a majdani információs központ művészeti, illetve szakmai forrásai elektronikusan is hozzáférhetőek legyenek. A szakmai felhasználók a kutatóállomásokat és a tanulóhelyiségeket is igénylik, ezért fontos, hogy a létesítmény fizikailag is szorosan kapcsolódjon a cirkusz épületéhez. Ezáltal lehetőség nyílik a szolgáltatások bemutatására az előadások előtt és után, valamint a szünetekben, tehát kielégül a látogatók azon igénye is, hogy a művészekkel, műsorszámokkal kapcsolatos információkat gyűjthessenek, mindezt kényelmes, korszerű környezetben. Ezek a körülmények is megágyazzák az intézményhez való érzelmi kötődést, amely látogatói hűséget eredményez, így kedvezően befolyásolja a jegyvásárlási hajlandóságot.

3.7.7. Szervezeti struktúra – PR, best practice

Az információs központ akkor működhet a leghatékonyabban és legeredményesebben, ha a fenntartóval, a felhasználókkal, a beszállítókkal és minden érdekelt féllel hatékonyan kommunikál. Lényeges kapcsolódási pont a sajtó, a PR, illetve a közönségszervezés. További, versenyszférából vett példaként az EGIS Gyógyszergyár szolgálhat: könyvtára kutatástámogatási feladatot is ellát, ugyanakkor szoros kapcsolatban áll az üzemeltetési osztállyal. Ennek eredményeképpen a gazdasági vezető is könnyebben meggyőződik arról, hogy a szolgáltatásfejlesztésre igényelt pénzüsszegek valóban indokoltak a vállalat bevételének növelése érdekében. Ahogy a küldetésnyilatkozatban erről már szó esett, a könyvtár mind a cirkuszművészeti információs szolgáltatásban, mind a fenntartó gazdasági célkitűzésének elérésben is szerepet vállal.

3.7.8. Az információs központ munkatársai – szervezeti kultúra

A terepmunka során érzékelhető volt a közvetlen, családi kapcsolat a MACIVA munkatársai, valamint a vendégművészek között. A próbák és az előadások igazolják a nagyfokú egymásra utaltságot, amelynek következtében az egyéni és csapatmunka egyaránt fontos. Ezzel egy időben figyelemmel kísérik a nagyközönség igényeinek alakulását, valamint a nemzetközi trendeket, és aszerint alakítják a műsoraikat. Elmondható tehát, hogy a MACIVA szervezeti kultúrájában a klán, mint az agilis jelleg megjelenik, amelyhez – a sikeres integráció érdekében – a leendő könyvtáraknak alkalmazkodni kell. Jong alapján a könyvtárigazgató a munkatársakra figyel, a munkatársak pedig a felhasználókra.⁴⁶¹ Az ötletek és az innovatív gondolkodás több szempontból is alapvető szerepet játszik. Egyrészt, a könyvtár támogatni tudja a közép-európai cirkuszművészeti tudományos kutatásokat, másrészt inspiráló környezetet biztosít az új műsorszámok tervezéséhez, ugyanakkor kikapcsolódásra is lehetőséget nyújt a cirkuszművészek, a backstage munkatársak, valamint a nagyközönség számára. A könyvtárosok szintén backstage csapattagok, akik a klasszikus feladatokon kívül a közönségkapcsolati munkákban is részt vesznek (vö. liaison librarian), ezért szükséges a cross-training, hiszen mindenkinek látnia kell a teljes képet, hogy ott tudjon segíteni, ahol a legszükségesebb. Az elvárások magasak, amelyet a fizetésnek is tükrözni kell. Így kerülhető el, hogy az alkalmasnak ígérkező munkatársak inkább a versenyszférában kamatoztassák azt a tudást, amelyre a MACIVÁ-nak is szüksége lenne. Ezek a tényezők hozzájárulnak ahhoz, hogy a könyvtár értéknövelt szolgáltatást nyújtó, ezáltal elismert és nélkülözhetetlen szervezeti egység legyen a fenntartó számára.

3.8. Összefoglalás

A DSZK–KME szempontokat figyelembe véve megállapítható, hogy a projekt inspirációs és ideációs szakaszában a team tagokhoz kapcsolódó KME, jelen esetben a coaching alkalmazására nyílt lehetőség. A coaching oly módon segítette a team dinamikus érzékelési és tanulási képességét, hogy a tagok hatékonyabban tudtak együttműködni a csoportmunka során. Ez megnyilvánult a munkaterv kialakításakor, a hipotetikus igények felvázolásakor,

⁴⁶¹ JONG, Mark E. : Service Design for Libraries: An Introduction. In: Advances in Librarianship. Vol. 38. (2014) p. 137–151. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/S0065-283020140000038003> [Letöltés: 2015. június 20.]

az eredményesnek bizonyuló terepmunka és az adatfeldolgozás alkalmával. Az integrálási és koordinálási képességek vizsgálata akkor lesz lehetséges, amikor a projekt élesben elindul. Az intézményi munkafolyamatra, valamint a felhasználókra vonatkozó KME-k alkalmazására szintén az implementációs szakaszban kerül majd sor. Az épülettel kapcsolatosan a zöld szemlélet, valamint a PR vetület is vélhetően hangsúlyt kap. A könyvtár gyűjteményszervezése, illetve a dokumentumok formai és tartalmi feltárása során egyaránt alkalmazható a lean és tudásmenedzsment. Az olvasószolgálat a CRM-mel, a TQM-mel, valamint a mystery shopping-gal egyaránt összekapcsolódik. A szervezeti struktúra kialakításkor a PR, a lean és best practice szempontok egyaránt érvényesülhetnek. Az információs központ munkatársai tekintetében a fenntartó szervezeti kultúrája lesz irányadó. A felsorolt KME-k alkalmazási lehetősége természetesen ennél sokrétűbb és összetettebb, de azok vizsgálatára az információs központ kialakításának konkrét feladatai során kerülhet sor. Bár a projekt a team érzékelési képességeire fókuszált, határozottan megjelennek a MACIVA DSZK-i is. A szervezet érzékelt a trendeket és igényeket, amelynek alapján egy információs központ alapítását tervezik. A megvalósításkor a tanulási, integrálási, valamint koordinálási képességek, és az azt segítő KME-k kerülnek majd előtérbe.

4. Hipotézisek bizonyítása

1. hipotézis: *A vizsgálandó korszerű menedzsmenteljárások (KME-k) hozzájárulnak a dinamikus szervezeti képességek (DSZK-k) valamelyikének, tehát egy szervezet érzékelési, tanulási, integrálási és koordinálás képességének előhívásához és fejlesztéséhez. Ennek alapján felvázolható egy könyvtári kontextusba helyezett DSZK–KME keretrendszer.*

Bizonyítás: A 2.4.4. alfejezetben oly módon mutattam be a KME-eket, hogy azokat a Pavlou és El Sawy által felvázolt keretrendszerbe illesztettem, és felvázoltam, hogy miképpen fejleszthetik az egyes könyvtárak DSZK-ait. Ennek eredményeképpen elmondható, hogy az egyes KME-k több DSZK fejlesztésében is közrejátszanak, illetve egyes DSZK-k fejlesztését több KME is elősegítheti. A FSZEK szervezeti transzformációját bemutatni szándékozó 2.4.7.3. alfejezet szintén ezt a szerkezetet követi. A 3. fejezetben a saját kutatás keretében folytatott pilot projekt során a coaching alkalmazására nyílt lehetőség, amely a team dinamikus érzékelési és tanulási képességét fejlesztette. Az elméleti szakirodalom, a gyakorlati példák, valamint a pilot projekt alapján tehát igazolható, hogy a DSZK–KME keretrendszer felvázolható könyvtári kontextusban.

2. hipotézis: *Az egyes KME-k kölcsönhatásban vannak, illetve az egyes KME-k alkalmazása során más KME-t is alkalmazhatnak, mint segítő eljárásokat.*

Bizonyítás: A 2.4.4. alfejezetben szereplő esettanulmányokból kiválasztottam azokat, amelyek egy KME-re fókuszálnak, de a szerzők azt is jelzik, ha egy másik KME alkalmazására is sor kerül. Ennek alapján készítettem el a 9. táblázatot, amelyben feltüntettem az egyes KME-k lehetséges kölcsönhatását. Megállapítható, hogy a legtöbb KME alkalmazása kapcsolódik a CRM-hez, ami egyáltalán nem meglepő, hiszen a felhasználói elégedettség elérése és fenntartása minden könyvtár számára fontos. További megfigyelés, hogy a BPR, LM, OG, TQM, és KM bevezetések a coaching alkalmazására is sor került, ami arra enged következtetni, hogy a munkaerőre fókuszáló KME-k jelentősége megnő. A táblázat tartalma a munkám során feldolgozott tanulmányokra korlátozódik, ám a további kutatások által feltárt források természetesen további összefüggésekre is rámutathatnak.

További példák a 2.4.7.3. alfejezetben, a FSZEK gyakorlatai között találhatóak, ahol az IAM és insourcing, valamint a BPR és a lean management kölcsönhatására lehet következtetni.

| | BPR | CG | CRM | RF | IAM | LM | MS | OG | TQM | KM | BSC | ISO 9000 | DM | Lib 2.0 | FR | OC |
|----------|--------------------|---------------------------------------|---|----|-----|---------------------------|----|------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----|------------------|----|---------|----|-------------------|
| BPR | | 2.4.4.1.: USIS | 2.4.4.1.: CRL; ODR; EHM | | | 2.4.4.1.: STUL; ODR | | | | 2.4.4.1.: CRL; ODR; EHM | | | | | | |
| CG | | | | | | | | 2.4.4.2.: CCL | 2.4.4.2.: LibK | 2.4.4.2.: LibK; UniLib | | | | | | |
| CRM | | | | | | 2.4.4.3.: NSTL | | | | 2.4.4.3.: PenLib | | | | | | |
| RF | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IAM | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LM | | 2.4.4.6.: GRLP | | | | | | | | | | | | | | 2.4.4.6.: GRLP |
| MS | | | 2.4.4.7.: ACL; HCL; SuZ, SEKK | | | | | | | | | | | | | |
| OG | | 2.4.4.8.: KU; MU; UON; JKUAT | | | | | | | | 2.4.4.8.: BCRG; ID | | | | | | |
| TQM | 2.4.4.9.: BLDSC | 2.4.4.9.: UJL; SZIEK | | | | 2.4.4.9.: UJL | | | | | | 2.4.4.9.: SMU | | | | 2.4.4.9.: UJL |
| KM | | 2.4.4.10.: CLII; UbS | 2.4.4.10.: repositóriu mok | | | 2.4.4.10.: UbS | | | | | | | | | | 2.4.4.10.: UbS |
| BSC | | | 2.4.5.1.: FWIS; UVL; UTL | | | 2.4.5.1.: UTL | | | 2.4.5.1.: UTL | | | | | | | |
| ISO 9000 | | | | | | | | | 2.4.5.2.: DUTL; OMIKK | | | | | | | |
| DM | | | 2.4.5.3.: UBCL; KoBSON | | | | | | | | | | | | | |
| Lib 2.0 | | | 2.4.5.4.: NUL; OUL; WCL; AUL; SUL; NKE; BCE | | | | | | | 2.4.5.4.: NKE; BCE | | | | | | |
| FR | | | 2.4.5.5.: MLC; JPL; APL | | | | | | | 2.4.5.5.: MLC; JPL; APL | | | | | | |
| OC | | 2.4.6.: ILUW | 2.4.6.: RMIT | | | | | | | | | | | | | |

9. táblázat: a KME-k kölcsönhatása

3. hipotézis: *A versenyszférában használatos KME-k kellő körültekintés nélküli alkalmazása a jobbító szándékkal ellentétes hatást válthat ki a könyvtárakban, függetlenül attól, hogy fenntartói a versenyszféra vagy a közsféra szereplői.*

Bizonyítás: A szakirodalmi feltárás alapján megállapítható, hogy az egyes KME-vel kapcsolatos kedvezőtlen tapasztalatok ritkán jelennek meg a versenyszféra és a könyvtártudomány területén publikált tanulmányokban. Sikertelen outsourcingról például az Indiana Állam kontra IBM perről szóló híradásból értesülhetünk: 2006-ban Indiana Állam vezetése privatizálni akarta a szociális ellátóhálózatot, és költséghatékonysági okok miatt széles körű automatizálási projektbe fogott, amely kiterjedt az étkezési utalványok gyártástervezésére, az orvosi ellátási rendszer informatikai fejlesztésére. A kiírt pályázatot, az 1.37 milliárd dolláros, 10 évre szóló szerződést az IBM nyerte meg, amelynek értelmében telefonnal, internettel, szkennelvel és faxszal felszerelt állomásokat hozott létre. Azonban egyre több panasz érkezett a jogalkotóktól, a rászorulóktól és képviselőiktől: nélkülözhetetlen dokumentumok tűntek el az elektronikus rendszerben, a telefonhívások kapcsolási ideje végtelenné nyúlt, és megszűnt a személyes ügyintézés. Végül a rendszer 2009-ben összeomlott. A bíróság elutasította Indiana Állam 170 millió dolláros kártérítési igényét az IBM felé, a szerződészegést nem sikerült bebizonyítani. A bíróság „teszletlen elméleti kísérletnek” minősítette a kudarcot, amelynek oka a megfontolatlan kormánypolitika és a túlzott céges ambíció volt. Az adófizetőknek pedig további 65 millió dollárjába került a bírósági eljárás.⁴⁶² Könyvtári bizonyítékként a 2.4.4.6. fejezetben ismertetett saját példa, a lean menedzsmentként kommunikált Integrated Triborough Service szolgál. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy a könyvtár esetében a fenntartó határozott az úgynevezett karcsúsítás mellett, amelybe a könyvtárosoknak nem volt beleszólásuk. Ez a körülmény viszont a könyvtárosok érdekképviselési kérdéseire vezet, amely külön kutatási lehetőséget kínál.

4. hipotézis: *Egyes fenntartók számára is kedvező lehet, ha a saját DSZK-k fejlesztése okán a könyvtárakban rejlő CRM lehetőséget is kihasználja.*

Bizonyítás: A 2.4.4.3. alfejezetben bemutatott Hyundai Card Libraries gyakorlatában a könyvtár komplex módon tudja közvetíteni a fenntartó banki szolgáltató által képviselt

⁴⁶² WILSON, Charles–CALLAHAN, Rick: Judge denies Indiana claim over failed IBM project [elektronikus dokumentum] Forrás: <http://outsourcing.about.com/gi/o.htm?zi=1/XJ&zTi=1&sdn=outsourcing&cdn=b2b&tm=12&f=00&tt=2&bt=6&bts=6&zu=http%3A//www.huffingtonpost.com/huff-wires/20120718/us-indiana-welfare-lawsuit/> [Letöltés: 2014. március 28.]

értéket. Egyrészt információs forrás, másrészt közösségteremtő és formáló közeg harmadrészt, innovatív CRM eszköz, hiszen olyan befektetés, amely már akkor is értéket teremt, mielőtt a banki szolgáltatásokat igénybe vennék. Ezek a tényezők pedig megteremtik az ügyfelek bizalmát, amely a lojalitás egyik feltétele.

5. hipotézis: *A DSZK-k és a KME-k szerepet játszanak a könyvtárak szervezeti transzformációjában, ezért a DSZK–KME keretrendszer segítségével a hazai könyvtárakban is nyomon követhetők azok a szervezeti, strukturális átalakulások, amelyek az átmeneti gazdaságok egyes vállalatainak körében is végbementek.*

Bizonyítás: A DSZK–KME szempontokat figyelembe véve elmondható, hogy a könyvtári szervezetben mindig is jelen voltak az érzékelési, a tanulási, az integrálási, valamint a koordinálási képességek, még akkor is, ha ezek a szakirodalmi jelenléte viszonylag új. A 2.4.7.1-es, a 2.4.7.2-es és a 2.4.7.3-as alfejezetekben felvázoltam a szervezeti transzformáció három szakaszát az átmeneti gazdaságok szereplőinek körében, majd ezt a formát adaptáltam a hazai könyvtárakra és egy konkrét intézményre, a FSZEK-re. Az összehasonlítás alapján elmondható, hogy a könyvtárak szervezeti transzformációja nem feleltethető meg teljes mértékben a piaci szereplők körében végbement változásoknak. A közös vonás, hogy az első szakaszban, 1989 után mindkét esetben szakítani akartak a múlttal, majd a második szakaszban tanuló szervezetként alkalmazkodtak a megváltozott külső környezethez. Eltérés a harmadik szakaszban figyelhető meg. Igaz, hogy a könyvtárakban is elterjedt a TQM szemlélet, és kevesebb a párhuzamos munkafolyamat, továbbá átláthatóbb a könyvtári rendszer, és az automatizálásnak köszönhetően új szolgáltatások is kialakultak, ugyanakkor erre a szakaszra az innovációs tevékenység a jellemző, amelynek pénzügyi feltétele nem biztosított olyan mértékben, mint a piacorientált vállalatok esetében. Ebben az esetben szintén jelentős szerepet kap a könyvtárosi érdekképviselő, amely a felhasználói és a munkavállalói igényeket összehangolva hozzájárul a minőségi szolgáltatás pénzügyi forrásainak bővítéséhez.

5. Tudományos eredmények

A szakirodalom feldolgozása és empirikus kutatásaim alapján a tudományos eredményeimet az alábbi 5 pontban foglaltam össze:

1. tézis: *A korszerű menedzsmenteljárások (KME-k) hozzájárulnak a dinamikus szervezeti képességek (DSZK-k) valamelyikének, tehát egy szervezet érzékelési, tanulási, integrálási és koordinálás képességének előhívásához és fejlesztéséhez. Ennek alapján felvázolható egy könyvtári kontextusba helyezett DSZK–KME keretrendszer. Egyes KME-k több DSZK fejlesztésében is közrejártsanak, illetve egyes DSZK-k fejlesztését több KME is elősegítheti.*

2. tézis: *Az egyes KME-k kölcsönhatásban vannak, illetve az egyes KME alkalmazása során más KME-t is alkalmazhatnak, mint segítő eljárásokat. Ehhez kapcsolódóan megnő a munkaerőre fókuszáló KME-k jelentősége.*

3. tézis: *A versenyszférában használatos KME-k kellő körültekintés nélküli alkalmazása a jobbitó szándékkal ellentétes hatást válthat ki a könyvtárakban, függetlenül attól, hogy a versenyszféra vagy a közszféra szereplői a fenntartók. A könyvtárak esetében a fenntartó is dönthet egyes KME alkalmazás mellett, amelybe az adott intézmény munkatársainak nincs beleszólása. Ez a körülmény erősen indokolja a könyvtárosok érdekképviseleti erejének növelését.*

4. tézis: *Egyes fenntartók számára is kedvező lehet, ha a saját DSZK-k fejlesztése okán a könyvtárában rejlő CRM lehetőséget is kihasználja. A versenyszféra egyes szereplőinek megítélése szerint a könyvtár nem csupán a munkatársak számára fontos információs forrás, hanem saját értékeinek közvetítője az ügyfelek felé, továbbá közösségteremtő és formáló közeg. Ezenkívül olyan innovatív és fenntartható CRM eszköz és befektetés, amely már akkor is értéket teremt, mielőtt az ügyfél terméket vásárol, vagy szolgáltatásokat vesz igénybe.*

5. tézis: *A DSZK–KME keretrendszer segítségével a hazai könyvtárakban is nyomon követhető a szervezeti, strukturális átalakulás három szakasza, amely az átmeneti gazdaságok egyes vállalatainál figyelhető meg. Ugyanakkor a folyamat nem feleltethető meg teljes mértékben a piaci szereplők körében végbement változásoknak. A közös vonás, hogy az első szakaszban, 1989 után mindkét esetben egy elavult rendszer felszámolására törekedtek, majd a második szakaszban tanuló szervezetként alkalmazkodtak a megváltozott külső környezethez. Eltérés az innovációra fókuszáló harmadik szakaszban mutatkozik: a hazai versenyszféra szereplői nagyobb mértékben képesek biztosítani az újító tevékenységekhez szükséges pénzügyi alapot, mint könyvtáraink.*

6. Összefoglalás – további kutatási lehetőségek

A 21. század könyvtárai számára életbevágó, hogy az egyre gyorsabb ütemben változó felhasználói, fenntartói szokásokat, igényeket pontosan érzékeljék, akár elébe is menjenek, majd ennek alapján olyan szolgáltatásokat tervezzenek, amelyeket a versenyszféra szereplői nem tudnak nyújtani, vagy nem éri meg számukra. Létfontosságú az egyes könyvtárak alapértékeinek meghatározása, amelyet hatékony kommunikációval közvetítenek a felhasználóknak nyújtott színvonalas szolgáltatások alkalmával, valamint a fenntartókkal és politikai döntéshozókkal folytatott érdekérvényesítési tárgyalások során. Ezek az elvárások és kihívások egy dinamikus szervezeti működést feltételeznek. Munkám közvetlen célja tehát a DSZK–KME keretrendszer könyvtári kontextusban történő felvázolása volt, bemutatva, hogy az KME-k alkalmazása hogyan hívhatja elő és fejlesztheti a DSZK-kat, és mennyiben járul hozzá az egyes intézmények szervezeti transzformációjához.

A szakirodalmi áttekintésben bemutattam a könyvtárak működését befolyásoló trendeket. Kitértem arra a kérdésre, hogy összehasonlítható-e egy könyvtár és egy versenyképes vállalat. Ezek után ismertettem a DSZK keretrendszer elméleti hátterét, majd felvázoltam a DSZK–KME keretrendszert könyvtári kontextusban. A gyakorlati példák szakirodalomból és magyar szakemberekkel készített interjúkból, valamint külföldi tanulmányutakból származtak. A következőkben a DSZK–KME keretrendszer és a szervezeti transzformáció összefüggéseinek vizsgálatára került sor: arra kerestem a választ, hogy milyen mértékben követhetők nyomon a rendszerváltozás utáni, átmeneti gazdaságokban végbemenő szervezeti, strukturális átalakulások a hazai könyvtárakban?

Kutatásom kontextusa a Magyar Cirkusz és Varieté (MACIVA) Információs Központ „Múlt, jövő, jelen – egy időben, egy helyen” elnevezésű pilot projekt volt. Ennek kapcsán egy szolgáltatástervezés inspirációs és ideációs szakaszát vizsgáltam a DSZK–KME keretrendszer gyakorlati alkalmazhatóságának szempontjából. A projekt célja az volt, hogy hasznosíthatósági szempontokat is figyelembe vevő, valamint felhasználói igényeken és egyéni intézményi sajátosságon alapuló információs csomag készüljön, amely segítségül szolgálhat az központ kialakítása során. Ezt tartalmazza a 3.7. alfejezet. Munkámban igyekeztem rámutatni, hogy a DSZK-KME keretrendszer alkalmazása az egyéni intézmények sajátosságán alapul. Ebből következik, hogy a MACIVA számára

optimálisnak tűnő javaslatok és megoldások más intézmények esetében nem törvényszerűen célravezetők. Döntő faktor, hogy a MACIVA Információs Központ a formálódás szakaszában tart, míg a többi intézmény más életciklusban jár. Ezeket a tényezőket figyelembe véve nem adhatók általánosítható, minden könyvtár számára egyaránt hasznosítható javaslatok, hiszen az azonos típusú könyvtárak külső ö/belső környezete is elkér: A 2.4.4.6. pontban bemutatott, elegáns környezetben található Kensington Public Library más kihívásokkal küzd, más lehetőséget használhat ki, mint a bevásárló központban működő Cambridge Public Library, a „New Look” az „HSAMUEL” és a „Lion Yard” társaságában. Mások lehetnek az erősségek és gyengeségek a madridi székhelyű Universidad Complutense Biblioteca de Bellas Artes, vagy Istanbul Kultúr Üniversitesi Kütüphané esetében is. A pilot projektben leírtak csupán vezérfonalként, inspirációként használhatók a felsorolt intézmények szolgáltatásszervezése során. Az egymástól eltérő sajátosságok ugyanakkor megalapozzák a kölcsönös előnyökkel járó intézményi együttműködést, legyen az érdekérvényesítés, forrásmegosztás, vagy más tevékenység,

A szakirodalmi feltárás, a pilot projekt, valamint a hipotézisek bizonyítása részben megadta a választ az 1.1. fejezetben felsorolt kérdésekre:

- A versenyszférában elterjedt KME-k könyvtári alkalmazása során messzemenően figyelembe kell venni az egyéni intézményi sajátosságokat. Ellenkező esetben az elvárt eredménnyel ellentétes hatást érnek el. (2., 3. kérdés)
- A DSZK–KME keretrendszer lehetőséget nyújt arra, hogy az egyes KME-ek valóban a könyvtár sajátosságait is figyelembe véve alkalmazzák, amely előhívhatja és fejlesztheti az irányítatlan változások idején életfontosságú szervezeti szintű rezilienciát. (2., 5., 6. kérdés)
- A DSZK–KME keretrendszer segítségével bebizonyítható, hogy létezik néhány közös pont a könyvtárak és a piaci szereplők szervezeti transzformációja között, de teljes hasonlóságról nem beszélhetünk. (7. kérdés)
- Amennyiben a fenntartó és ügyfelei számára a könyvtár értéket jelent, akkor a könyvtár lehet innovatív és fenntartható CRM eszköz. Véleményem szerint a hazai versenyszférában való adaptálhatóságát a könyvtárral kapcsolatos percepció erősen befolyásolja. Ez a tényező pedig rámutat a marketing és PR tevékenységek jelentőségére. A hazai közszféra esetében a mindenkori aktuálpolitikai befolyás

vethet fel olyan kérdéseket, amelyek megválaszolását jelen munkám nem tűzte ki célul. (4. kérdés)

- Az 1. kérdésre: „*Milyen mértékben hasonlítható össze egy vállalkozás és egy könyvtár?*” újabb kérdések születtek. Természetes, hogy a fenntartó által biztosított forrásokat hatékonyan és ésszerűen beosztva kell alkalmazni, de milyen mértékben várható el, hogy egy költségvetési intézmény könyvtára profitot termeljen, ugyanakkor a társadalmi, szociális, valamint kulturális feladatait is ellássa? Hol a tűréshatár? A DSZK–KME koncepciója abban segíthet, hogy intézményre lebontva feltérképezhetőek legyenek azok az értékek, amelyeket hatékonyan kommunikálva megismertethetünk a fenntartóval és a többi érdekelt féllel. Ez megágyazhat az eredményes érdekképviseletnek is. Véleményem szerint ezek a tényezők is elősegítik azt, hogy a könyvtárakra értéként tekintsenek, amelyeknek fontos és érdemes pénzügyi forrásokat biztosítani.

Munkám során olyan szempontok is felmerültek, amelyek további kutatásokat alapozhatnak meg:

1. Azonos könyvtártípusba tartozó intézmények egyéni intézményi sajátosságainak vizsgálata a DSZK–KME keretrendszer segítségével, a szolgáltatástervezés tükrében.
2. Könyvtár, kultúra és oktatás, mint nemzetgazdasági érték: összehasonlító interdiszciplináris nemzetközi kutatás.
3. Megvizsgálni a CRM innovatív alkalmazásának hazai lehetőségeit a verseny, és a közsféra körében.
4. A vezető szerepének vizsgálata a DSZK-k előhívásában és fejlesztésében.
5. A pilot projekt eredményeit hasznosító együttműködés a MACIVA Információs Központ kialakítása során.

Összegzésként elmondható, hogy a DSZK-k előhívása és fejlesztése akkor lehetséges, ha egy szervezet tagjainak – legyen az könyvtár, vagy egy autógyár – tudása beágyazódik, és a munkatársak motivációja, valamint pozitív attitűdje fennmarad. Fontos tehát, hogy a KME-k alkalmazásakor ne csupán a számszerű és mérhető szempontok érvényesüljenek, hanem az emberi tényezők is, amelyek vezetői intuíciót feltételeznek. Munkám a DSZK–KME kapcsolatra fókuszált, amely kizárólag a társadalmilag és anyagilag egyaránt megbecsült, motivált szakemberek, jelen esetben a könyvtárosok proaktív részvételével értelmezhető.

Zárszó

„*A jó bornak nem kell cégér*” – tartja a mondás, amelyet gyakran úgy értelmeznek, hogy ami jó, azt nem kell reklámozni. Pedig a jó bort is reklámozzák, csak nem cégérral: a híre szájról szájra jár. A könyvtári szolgáltatások értékeinek tudatosítása hasonló feladat. Autós analógiánál maradva: a Hyundai mérnökei és informatikusai egy új modellt fejlesztenek ki, amelyet egy ünnepélyes közgyűlés keretében mutatnak be kiemelve az autó előnyeit és értékeit. Ekkor levonul a fejlesztő, és színre lép a marketinges, meg a PR-os, hiszen a terméket meg kell ismertetni a piaccal. Figyelni kell a fogyasztói igények változását, a versenytársakat, a politikai és gazdasági környezetet, a technikai újdonságokat, hiszen aszerint gyártanak négykerék meghajtású terepjárót vagy városi e-modellt. Ehhez pedig elengedhetetlen a különböző szakterületek összehangolt munkája. Ebben a környezetben tehát nem hangzik el olyan kijelentés, hogy „*A menedzsment felfújta lufi: inkább szakmázzunk!*”. Furcsa lenne elképzelni, hogy a Hyundai munkatársai kizárólag egymást és az autót dicsérik, de nem értik, miért nem fogy a portéka, majd döbbenetesen nézik, hogy a Honda bolt előtt kigyózó sorban állnak a vevők. Álláspontom szerint a menedzsment szerepe a könyvtárak esetében sem csupán a működés optimalizálása és a szolgáltatások biztosítása, hanem a felhasználók és a többi érdekelt fél igényeinek figyelembevétele is. A könyvtárosok jóléte, jól léte kulcsfontosságú: a 21. század könyvtárgazda(g)sága ezen is múlik.

7. Irodalomjegyzék

1. ALFÖLDINÉ DÁN Gabriella: Költségek és hasznok : könyvtár és/vagy tartalomgazda?. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 53. évf. 11–12. sz. (2006) p. 518–527. Forrás: http://tmt-archive.omikk.bme.hu/show_news.html?id=4566&issue_id=477.html [Letöltés: 2016. július 17.]
2. ÁLLATORVOSTUDOMÁNYI EGYETEM HUTYŰRA FERENC KÖNYVTÁR, LEVÉLTÁR ÉS MÚZEUM: Stratégiai fejlesztési terv 2014-2018. Budapest : AOTKLM, 2014. 31 p. Forrás: http://www.konyvtar.univet.hu/images/dokumentumok/strategia_2014_2018_AOTKLM.pdf [Letöltés 2016. december 7.]
3. AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION: The E's of Libraries. Forrás: <http://www.ala.org/advocacy/pp/e> [Letöltés: 2017. július 14.]
4. AMBRUS Zoltán – BÁTONYI Béláné – DEMETER Miklósné – SONNEVEND Péter: A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár tevékenysége és fejlesztése : Szakértői jelentés. In: Könyvtári Figyelő. 39. évf. 3. sz. (1993) 389. p. Forrás: http://www.epa.oszk.hu/00100/00143/00007/ambrus_h.html [Letöltés: 2017. 05. 15.]
5. AMOAH, Gloria Bosomtwi – AKUSSAH, Harry: Human Capital Development and Performance of Academic Librarians : Sam Jonah Library in Focus Library Philosophy and Practice. Vol. 1. (March 2017) p. 1–19. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1920223580?accountid=15870> [Letöltés: 2017. július 17.]
6. ANGYAL Ádám: Változások irányítás nélkül. In: Vezetéstudomány. 50. évf. 9. sz. (2009) p. 2–16.
7. AREND, Richard J. – BROMILEY, Philip: Assessing the dynamic capabilities view : spare change, everyone?. In: Strategic Organization. Vol. 7. No. 1. (2009) p. 75–90. Forrás: DOI: 10.1177/1476127008100132 [Letöltés: 2015. szeptember 14.]
8. ASONITIS, Stefanos – KOSTAGIOLAS, Petros A.: An analytic hierarchy approach for intellectual capital : Evidence for the Greek central public libraries. In: Library Management. Vol. 31. No. 3. (May 2010) p. 145–161. Forrás: <http://linksource.ebsco.com/FullText.aspx?linkout=http%3a%2f%2fwww.emeraldinsight.com%2fdoi%2fpdfplus%2f10.1108%2f01435121011027327> [Letöltés: 2016. január 12.]
9. AUSTRALIAN LIBRARY AND INFORMATION ASSOCIATION: Putting a value on „Priceless” : an independent assesment of the return on investment of special libraries in Australia. Forrás: <https://www.alia.org.au/sites/default/files/documents/advocacy/ALIA-Return-on-Investment-Specials.pdf> [Letöltés: 2016. szeptember 20.]
10. BAE Kichan – JEON Sang-woon – KIM Ho – PAK Song-rae: King Sejong the Great : The Everlasting Light of Korea, Seoul : Diamond Sutra Recitation Group, 2010. 110 p.
11. BABBIE, Earl: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest : Balassi Kiadó, 2003. 564, F 79 p., Sz 4 p. I 16 p, M 33 p. [743] pag. var.

12. BAKACSI Gyula: A szervezeti magatartás alapjai : Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára. Budapest : Aula, cop. 2010. 272 p. Forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch12.html [Letöltés: 2014. július 10.]
13. BAKTI, I Gede Mahatma Juda – SUAMEDI, Sik: An analysis of library customer loyalty: The role of service quality and customer satisfaction, a case study in Indonesia. In: *Library Management*. Vol. 34. No. 6/7. (2013) p. 397–414. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/LM-05-2012-0025> [Letöltés: 2016. január 20.]
14. BALAGUÉ, Núria. – DÜREN, Petra - SAARTI, Jarmo: Comparing the knowledge management practices in selected European higher education libraries. In: *Library Management*. Vol. 37. No. 4. (2016) p. 182–194. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1799854087?accountid=15870> [Letöltés: 2017. július 16.]
15. BÁNDOLI Katalin: A F(é)SZEK-ből kiröppenő Ötpacsirta. Az előadás helye és ideje: Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár Központi Könyvtár, HírÉrtékTár könyvtárszakmai konferencia, 2017. május 25.
16. BANEK, Michaela Zorica – IVANJKO, Tomislav – SPIRANEC, Sonja: Mystery shopping in libraries – are we ready?. In: *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*. No. 2. (2014) p. 433–442. Forrás: http://www.qqml.net/papers/June_2014_Issue/327QQML_Journal_2014_Zoricaetal_June_433-442.pdf [Letöltés: 2016. szeptember 14.]
17. BANHART, Anne C. – COOK, Jean M. – CRITTEN, Jessica – PASHIA, Angela – STANFIELD, Andrea G. – SULLIVAN, Dean: The Fit Test : Interview Techniques to Build a Strong Team. In: *Advances in Librarianship*. Vol. 38. (2014) p.155–175. Forrás: DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/S0065-283020140000038007> [Letöltés: 2015. szeptember 12.]
18. BARLAI Róbert – CSAPÓ Edit: Szervezetfejlesztési lehetőségek a megyei könyvtárakban. In: *Könyvtári Figyelő*. 42. évf. 4. sz. (1996) p. 611–623. Forrás: <http://ki.oszk.hu/kf/kfarchiv/1996/4/barlai.html> [Letöltés: 2013. június 4.]
19. BARÁTNÉ HAJDU Ágnes: A kiszámítható életpálya: a munkacsoport összegzése. (Előadás) In: „A kiszámítható életpálya” konferencia. Budapest, Országos Széchényi Könyvtár, 2014. november 26. Forrás: http://mke.info.hu/wp-content/uploads/2014/12/Munkacsoport_osszegzes_honlapra.pdf [Letöltés: 2017. július 11.]
20. BARÁTNÉ HAJDU Ágnes: Könyvtáros életpálya, tudatos karrierépítés. In: KISZL Péter – BODA GÁBORNÉ KÖNTÖS Nelli (szerk.): *Valóságos könyvtár - könyvtári valóság : Könyvtár- és információtudományi tanulmányok 2016*. Budapest : ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet, 2017. p. 89–98.
21. BARTHÉLEMY, Jerome: The seven deadly sins of outsourcing. In: *Academy of Management Executive*. Vol. 17. No. 2. (May 2003) p. 87–98. Forrás: http://www.jstor.org/stable/4165958?&seq=1#page_scan_tab_contents [Letöltés: 2013. november 9.]
22. BECKETT: Edith K. Exploring the relationships between constructs of library value and local government public library funding: A study of new jersey public libraries. (PhD disszertáció) (2014) xiv, 269 p. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1617959842?accountid=15870> [Letöltés: 2017. július 19.]

23. British Library Document Supply Service Forrás: <https://www.bl.uk/bldss> Letöltés: [2018. július 19.]
24. BELLINGER, Meg – KIRCHER, Pam – SURFACE, Taylor – HOUSER, LEA: OCLC's Digital Preservation Program for the Next Generation Library. In: *Advances in Librarianship*. Vol. 27. No. 3. (2004) p. 25–48. Forrás: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2830\(03\)27002-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2830(03)27002-1) [Letöltés: 2015. szeptember 12.]
25. BERDE Csaba – NÁBRÁDI András – SZÜCS István – PUPOS Tibor: Mezőgazdasági vállalatok stratégiai menedzsmentje : Elméleti jegyzet [elektronikus forrás]. Debrecen : Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományok Centruma, 2013. Forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0029_de_mezogazdasagi_vallalatok_strategiai_menedzsmentje_elmelet/ch03.html [Letöltés: 2017. július 13.]
26. Biblioteca & scuola [elektronikus dokumentum] Forrás: <http://www.comune.rivadelgarda.tn.it/Comune/Comunicazione/Notizie/Biblioteca-scuola> [Letöltés: 2014. március 28.]
27. BIRNBAUM, Robert: The Life Cycle of Academic Management Fads. *The Journal of Higher Education*. Vol. 71, No. 1. (January–February 2000) p. 1–16. Forrás: <http://www.jstor.org/stable/pdf/2649279.pdf> [Letöltés: 2013. július 6.]
28. Bíró Péter: Kulturális szponzoráció – mit vár a másik oldal? Az előadás helye és ideje: Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár Központi Könyvtár, HírÉrtékTár könyvtárszakmai konferencia, 2017. május 25.
29. BME OMIKK: Stratégiai terv 2015-2018. Budapest : BME OMIKK, 2015. 30 p. Forrás: http://dokutar.omikk.bme.hu/web/Konyvtar/Magunkrol/Minoseguy/BME_OMIKK_strategiai_terv_2015_2018.pdf [Letöltés: 2016. szeptember 14.]
30. BOBOKNÉ BELÁNYI Beáta: Kultúrmenedzsment könyvtári és információs szervezetek vezetőinek. Budapest : Typotex Kiadó, 2001. 128 p.
31. BODA György: Mennyire tudásgazdaság egy iparcentrikus gazdaság. In: NOSZKAY Erzsébet (szerk.) : *Közösségi tudások – tudásközösségek : Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben: a Magyar Tudományos Akadémia Gazdaságtudományi Bizottság Tudásmenedzsment Munkabizottságának III. számú gyűjteményes kötete 2012-2016*. Budapest : N & B Kiadó, 2017. p. 21–30.
32. BOGNÁRNÉ LOVÁSZ Katalin: A felsőoktatási könyvtárak szerepe a tudásmegosztásban. In: *Tudományos és műszaki tájékoztatás*. 58. évf. 9. sz. (2011) p. 387–397. Forrás: <http://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/869/888>
33. BOHL, Patrick: Dynamic capabilities and strategic paradox: a case study: In: *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. Vol. 46. No. 11. (2015) p. 25–38.
34. BOSQUETTI, Marcos Abilio – CONCALVES SILVEIRE FIATES, Gabriela – PONTING, Jess: Strategic Management at Mormaii: the Brazilian Surf Industry Leader. In: *Brazilian Business Review. Special Issues*. (2017) p. 110–129. Forrás: DOI:10.15728/edicaoesp.2017.6. Letöltés: [2017. július 21.]

35. BÖRZSÖNYI Nóra: Hozzáférhető tudomány : konferencia az Open Access Week keretében. In: Köz-gazdaság. 9. évf. 2. sz. (2014) p. 251–254. Forrás: http://kozgazdasagtudomany.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kozgazdasagtudomanyi_kar/files/Koz_gazdasag/IX._EVFOLYAM__2._SZAM_2014._JUNIUS/Konf_Aud_Konyv_243-272.pdf [Letöltés 2017. március 4.]
36. BROADY– PRESTON, Judith – FELICE, Johanna – MARSHALL, Susan: Building better customer relationships : case studies from Malta and the UK. In: Library Management. Vol. 27. No. 6/7. (2006) p. 430–445. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/01435120610702422> [Letöltés: 2016. január 20.]
37. BURMEISTER Erzsébet: Az EHM (EPA-HUMANUS-MATARKA) közös kereső létrejötte. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 20. évf. 10. sz. (2011) p. 25–31. Forrás: http://epa.oszk.hu/01300/01367/00248/pdf/EPA01367_3K_2011_10_25-31.pdf [Letöltés: 2016. december 9.]
38. BRYANT, Peter: Self-Regulation and Entrepreneurial Ambidexterity. In: Exploration and Exploitation in Early Stage Ventures and SMEs. Vol. 14. (October 2014) p. 13–37. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/S1479-067X20140000014001> [Letöltés: 2015. szeptember 28.]
39. Business Dictionary. Forrás: <http://www.businessdictionary.com/> [Letöltés: 2016. július 6.]
40. CAESY, Michael: What is Library 2.0?. In: Library Crunch. Forrás: http://www.librarycrunch.com/2005/12/what_is_library_20.html [Letöltés: 2011. december 9.]
41. CALVERT, Philip: It's a mystery : mystery shopping in New Zealand's public libraries. In: Libr. Rev. Vol. 54. No. 1. (2005) p. 24–35. Forrás: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00242530510574138> [Letöltve: 2015. július 10.]
42. Cambridge Business English Dictionary. Forrás: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mystery-shopping> [Letöltés: 2014. július 9.]
43. CAMPBELL, Andrew – ALEXANDER, Marcus: What's wrong with strategy?. In: Harvard Business Review. Vol. 75. No. 6. (November– December 1997) p. 42–51. Forrás: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=ea6cba9e-4fcd-4d51-96dc-9e75fb9c2412%40sessionmgr115&hid=101> [Letöltés: 2015. szeptember 14.]
44. CARATTOLI, Mariela: Capacidades Dinámicas: Líneas Promisorias Y Desafíos De Investigación. = Dynamic capabilities: Promissory research lines and challenges. In: Cuadernos De Administración Vol. 26, No. 47. (2013) p. 165–204. Forrás: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=7325fe83-c32e-4e50-aebd-594d9fbd87d9%40sessionmgr101> [2017. július 21.]
45. CHEN, Lee – FONG, Patrick: Visualizing Evolution of Knowledge Management Capability in Construction Firms. In: Journal of Construction Engineering & Management. Vol. 139. No. 7. (2013) p. 839–851. Forrás: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=df680ccd-60ff-4621-9730-547f2047ae8a%40sessionmgr4008> [Letöltés: 2017. július 21.]

46. CHALCRAFT, Emilie: Design Library opens in Seoul. In: Dezeen (15th March 2013). Forrás: <https://www.dezeen.com/2013/03/05/hyundai-card-design-library-opens-in-seoul/> [Letöltés: 2016. október 9.]
47. CHIKÁN Attila: Vállalatgazdaságtan. Budapest : Aula Kiadó, 2008. 616 p.
48. CHIKÁN Attila: A vállalati versenyképesség mérése : Egy versenyképességi index és alkalmazása. In: Pénzügyi Szemle. 51. évf. 1. sz. (2006) p. 42–56.
49. CHOI Kyong-ae: Hyundai Card opens Travel Library. In: The Korean Times (13th May 2014). Forrás: http://www.koreatimes.co.kr/www/news/biz/2014/05/488_157098.html [Letöltés: 2016. szeptember 23.]
50. CIVITELLO, Amanda: Fundraising for the Future. In: Public Libraries (March/April) (2017) p. 11–13. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1897672487?accountid=15870> [Letöltés: 2017. augusztus 10.]
51. COHEN, Wesley M. – LEVINTHAL, Daniel A. : Absorptive Capacity : A new perspective on learning and information. In: Administrative Science Quarterly. Vol. 35. (1990) 128–152.
52. Collins Dictionary: Forrás: <Http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/=true> [Letöltés. 2013. december 5.]
53. COLLINS, Katie: Kahoot! is gamifying the classroom. [Elektronikus dokumentum] In: Wired. (Monday 22nd June 2015) Forrás: <http://www.wired.co.uk/article/kahoot-gaming-education-platform-norway> [Letöltés ideje: 2017. július 24.]
54. COLLIS, David J.: Research note : How valuable are organizational capabilities. In: Strategic Management Journal. Vol. 15. (1994) p. 143–152.
55. CORRALL, Sheila: Capturing the contribution of subject librarians : Applying strategymaps and balanced scorecards to liaison work. In: Library Management. Vol. 36. No. 3. (2015) p. 223–234. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/LM-09-2014-0101> [Letöltés: 2016. január 12.]
56. Corvinus Kutatások. Forrás: <http://www.lib.uni-corvinus.hu/category/hirek/repozitorium> [Letöltés: 2017. április 12.]
57. CRAFT, Mary Anne: Private funds versus public funds: the ball is in the library's court. In: The Bottom Line. Vol. 8. No. 4. (1995) p. 5–9. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/219154585?accountid=15870> [Letöltés: 2017. július 26.]
58. CZINKÓCZI Sándor: A dinamikus szervezeti képességek érvényesülése irányítatlan változások idején. (PhD disszertáció) (2013) 252 p. Forrás: http://ktk.pte.hu/sites/default/files/mellekletek/2014/07/Czinkoczi_Sandor_disszertacio.pdf [Letöltés: 2016. január 9.]
59. CZINKÓCZI Sándor – RÉVAI Tamás: Menedzsment módszerek alkalmazhatósága és dinamikus képességek az egészségügyben. In: IME Interdiszciplináris Magyar Egészségügy. 13. évf. 8. sz. (2014) p. 26–30.

60. CSUBÁK Antoaneta: Minőségbiztosítás és minőségfejlesztés a külföldi és hazai könyvtárakban. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 47. évf. 2. sz. (2000) p. 68–73. Forrás: http://tmt-archive.omikk.bme.hu/show_news.html?id=1312&issue_id=16[Letöltés: 2016. december 28.]
61. CSUBÁK Antoaneta: OMIKK – az első ISO 9002 szerint tanúsított, könyvtárra épülő szolgáltató intézmény Magyarországon. In: Könyvtári Figyelő. 9. új évf., (45.) évf. 4. sz. (1999) p. 788–795.
62. DANIS, Wade M. – PARKHE, Arvind: Hungarian-Western Partnerships : A Grounded Theoretical Model of Integration Processes and Outcomes. In: Journal of International Business Studies, Vol. 33. No. 3 (3rd Qtr., 2002) p. 423–455. Forrás: <http://www.jstor.org/stable/3069524> [Letöltés: 2013. február 9.]
63. DE LEEUW, Acj – VOLBERDA, H. W.: On the Concept of Flexibility : A Dual Control Perspective. In: OMEGA-International Journal of Management Science. Vol. 24. No. 2. (1995) p. 121–139.
64. Debreceni Egyetem elektronikus Archívuma (DEA) Forrás: <https://dea.lib.unideb.hu/dea/> [Letöltés: 2017. április 25.]
65. DIPPOLD Péter: A könyvtárak változó szerepe az információs társadalomban. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 11. évf. 1. sz. (2002) p. 5–9. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00026/pdf/01konyvtarpolitika.pdf> [Letöltés:2014. március 10.]
66. DIXON, Sarah E. A. – MEYER, Klaus E. – DAY, Marc: Exploitation and exploration learning and the development of organizational capabilities : a cross-caseanalysis of the Russian oil industry. In: Human Relations. Vol. 60. No. 10. (2007) p. 1493–1523. DOI: 10.1177/0018726707083475 [Letöltés:2016. március 10.]
67. DIXON, Sarah E. A. – MEYER, Klaus E. – DAY, Marc: Stages of Organizational Transformation in Transition Economies: A Dynamic Capabilities Approach. In: Journal of Management Studies. Vol. 47: No. 3. (May 2010) p. 416–436. Forrás: DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00856.x [Letöltés:2016. március 10.]
68. DOBÁK Miklós: Szervezeti formák és vezetés. Budapest : KJK-Kerszöv. 2000. 262 p.
69. DUDÁS Anikó: „Erős könyvtár, felkészült könyvtárosok”: interjú Barátné Hajdu Ágnessel, a magyar Könyvtárosok Egyesülete elnökével. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 24. évf. 7. sz. (2015) p. 5–13. Forrás: <http://ki.oszk.hu/3k/2016/01/%E2%80%9Eeros-konyvtar-felkeszult-konyvtarosok%E2%80%9D/#more-7423> [Letöltés: 2016. december 4.]
70. EGERVÁRI Dóra: A web 2.0 és a könyvtár 2.0 hatása a katalogizálásra. In: VARGA Katalin – MÉSZÁROSNÉ SZENTIRÁNYI Zita (szerk.): Összehasonlít(hat)ó könyvtárügy : Tanulmánykötet a PTE FEEK 10 éves Könyvtár- és Információtudományi Intézete oktatóinak és hallgatóinak munkáiból: Dr. Sipos Anna Magdolna 60. születésnapja tiszteletére. Pécs : Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar, 2014. p. 40–49.
71. EISENHARDT, Kathleen – MARTIN, Jeffrey, A.: Dynamic capabilities : what are they? In: Strategic Management Journal. Vol. 21. (2000) p. 1105–1121.

72. Elindult a „Múzeumi és könyvtári fejlesztések mindenkinek” című program. Forrás: http://www.fszek.hu/azenkonyvtaram/?article_hid=34965&_votadmin_site=1542&_offer_edit_site=2224&_offeredit_pwidth=120&_offeredit_pheight=200 [Letöltés: 2017. május 4.]
73. ERDEI Magdolna: Őfelsége az ügyfél : Az ügyfélkapcsolatban nélkülözhetetlen ember : CRM a gyakorlatban. 2., jav. kiad. Budapest, Bagolyvár, 2001. 150 p.
74. ESPINO-RODRÍGUEZ, Tomás. F. – PADRÓN-ROBAINA, Víctor: A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. In: International Journal of Management Reviews. Vol. 8. No. 1. (2006) p. 49–70. Forrás: DOI: 10.1111/j.1468-2370.2006.00120.x [Letöltés: 2014. július 3.]
75. FLETCHER, Arlene – FRANKLIN, Mary – GARCZYNSKI, Joyce – GILBERT, Glynnis – MATHIS, Sara: Saving special libraries in a recession: business strategies for survival and success. In: Information Outlook. Vol. 13. No. 5. (2009) p. 37–43. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/197409255?accountid=15870>. [Letöltés ideje: 2017. július 20.]
76. FODOR Péter: A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár elmúlt öt éve : adalékok, tények, tendenciák. In: Könyvtári Levelező/Lap. 20. évf. 9. sz. (2008) p. 8–13.
77. FODOR Péter: A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár fejlesztési koncepciója. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 11. évf. 8. sz. (2002) p. 3–14. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00032/pdf/01konyvtarpolitika.pdf> [Letöltés: 2016. december 9.]
78. FODOR Péter: Mennyivel tud többet és mást a Szabó Ervin Könyvtár mint... ? In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 9. évf. 9. sz. (2000) p. 16–26.
79. FODOR Péter: Minőség a közkönyvtárban – korszerű közkönyvtár. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 16. évf. 10. szám (2007) p. 3–10.
80. FODOR Péter: A város könyvtára. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 49. évf. 10–11. sz. (2002) p. 393. Forrás: http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=793&issue_id=45 [Letöltés: 2016. december 13.]
81. FODOR Péter – SÓRÓN László: Szempontok, megfontolások a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár fejlesztési koncepciójához. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 49. évf. 10–11. sz.(2002) p. 434–438. Forrás: http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=805&issue_id=45 [Letöltés: 2016. december 10.]
82. FORREST, Adam: This man is saving London’s ailing libraries from closure. In: The Big Issue (15th February 2017) [elektronikus dokumentum] Forrás: <https://www.bigissue.com/interviews/library-community-doorstep/> [Letöltés: 2017. július 20.]
83. FÖLDESI Tamás: A minőségirányítási rendszerek új koncepciója. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 48. évf. 12. sz. (2001) p. 477–488. Forrás: http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=520&issue_id=33 [Letöltés: 2014. július 9.]
84. Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár: Informálni, integrálni, inspirálni : A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár stratégiai terve : 2014–2020. Budapest, Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár. 2014. 46 p.

85. GALLYANI - MOGHADDAM, Golnessa – MOBALLEGI, Mostafa: Total quality management in library and information sectors. In: The Electronic Library. Vol. 26. No. 6. (2008) p. 912–922. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/02640470810921664> [Letöltés: 2015. szeptember 14.]
86. GALLI Richárd: Vállalatvezetést támogató üzleti intelligencia alkalmazások sikerkritériumai (Disszertáció) (2012) 215 p. Forrás: http://rgdi.sze.hu/images/RGDI/honlapelemei/fokozatszerzesi_anyagok/disszertacio_galli_richard.pdf[Letöltés: 2016. július 10.]
87. GERKEN, Gerd: A 2000. év trendjei: az üzleti világ az információs társadalomban. Budapest : Akadémiai Kiadó, 1993. p.
88. GROSVENOR, Mark: Reengineering library services for the digital age. In: APLIS. Vol. 10. No. 4. (December 1997) p. 224, 11 p. Forrás: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lxh&AN=136179&lang=hu&site=ehost-live> [Letöltés: 2015. július 14.]
89. GUPTA, Dinesh K. – SHARMA, Veerbala: Evidences of outsourcing in science and technology libraries of Delhi. In: Library Management. Vol. 33. No. 4/5. (2012) p. 241–252. Forrás: DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01435121211242281> [2015. szeptember 13.]
90. HAMEL, Gary – PRALAHAD, Coimbatore Krishna: Competing for the future. Boston : Harvard Business School Press,1994. XV, 327 p.
91. HILTY, Anne: Jeju's female icon of the Joseon era : How the businesswoman, philanthropist and role model Kim Man Deok saved the island's people. = The Jeju Weekly (2011.06.24) Forrás: <http://www.jejuweekly.com/news/articleView.html?idxno=1691> [Letöltés: 2017. május 9.]
92. HOLL András: REAL – az MTA Könyvtárának repozitóriuma : Az Országgyűlési Könyvtár "Digitalizálni, de..." című konferenciáján, 2010. március 17-én elhangzott előadás szerkesztett változata. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 57. évf. 6. sz. (2010) p. 245–249. Forrás: http://tmt-archive.omikk.bme.hu/show_news.html?id=5331&issue_id=515 [Letöltés: 2014. július 9.]
93. HORVÁTH Zoltánné: Szemléletváltásaink – gyűjtemény- vagy szolgáltatásközpontú a modern könyvtár : néhány gondolat arról, hogyan értelmezzük válság- és krízishelyzeteinket?. In: Könyvtárvilág [elektronikus dokumentum]. 3. évf. 2. sz. (2015) Forrás: <http://mke.info.hu/konyvtarvilag/2015/05/szemleletvaltasaink-gyujtemeny-vagy-szolgaltataskozpontu-a-modern-konyvtar/2172/> [Letöltés: 2016. december 9.]
94. HOSPITAL LIBRARIES SECTION STANDARDS COMMITTEE: Standards for hospital libraries 2007. Forrás: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2268237/> [Letöltés: 2017. december 28.]
95. HUEY, Heather: The Blended Librarian. In: Public Services Quaterly. Vol. 5.No. 3. p. 199-200. Forrás: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15228950903054054?journalCode=wpsq20> Letöltés: [2017. augusztus 1.]
96. HYUN-KEY KIM Hogarth: The Korean Wave : An Asian Reaction to Western-Dominated Globalization. In: Perspectives On Global Development & Technology, Vol.

12. no1/2. 2013. p. 135–151. Forrás: doi:10.1163/15691497-12341247 [Letöltés: 2017. november 17.]
97. IFLA: Riding the Waves or Caught in the Tide? : Navigating the Evolving Information Environment :Insights from the IFLA trend report. (2013) 16 p. Forrás: <http://trends.ifla.org/insights-document> [Letöltés: 2016. július 6.]
98. IFLA Strategic Plan 2016–2021. Forrás: <http://www.ifla.org/files/assets/hq/gb/strategic-plan/2016-2021.pdf> [Letöltés 2016. november 9.]
99. IFLA: Trend Report Update 2016. 33 p. Forrás: <https://trends.ifla.org/files/trends/assets/trend-report-2016-update.pdf> [Letöltés: 2017. július 6.]
100. IFLA: Trend Report Update 2017. 15 p. Forrás: https://trends.ifla.org/files/trends/assets/documents/ifla_trend_report_2017.pdf [Letöltés: 2018. január 18.]
101. IMF: 2016 : Africa Regional Economic Outlook. Forrás: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/reo/2016/afr/eng/sreo0416.htm> [Letöltés: 2016. november 20.]
102. IMF: 2016 : Asia & Pacific Regional Economic Outlook. Forrás: www.imf.org [Letöltés: 2016. november 20.]
103. IMF: Survey : Latin America’s Economic Slowdown Continues. Forrás: <http://www.imf.org/en/News/Articles/2015/09/28/04/53/socar042716a>[Letöltés: 2016. november 20.]
104. Industry 4.0. Forrás: <http://www.industry4.hu/hu/> [Letöltés: 2017. augusztus 1.]
105. Indian Institute of Technology Bombay. Forrás: <http://www.library.iitb.ac.in> [Letöltés: 2017. május 20.]
106. Infodok. Forrás: <http://infodok.hu/site/page/index/id/bemutatkozunk> [Letöltés: 2014. szeptember 20.]
107. Informatikai és Könyvtári Szövetség Városi Tagozat: SWOT analízis a városi könyvtárak helyzetéről (műhelymunka kézirat) Gödöllő, (2016. 09. 28.) 7 p.
108. INKLEBARGER, Timothy: Brave New Library : Chicago Public Library embraces high-tech. In: American Libraries. [Elektronikus dokumentum]. (22nd November 2013) Forrás:<https://americanlibrariesmagazine.org/blogs/the-scoop/brave-new-library/> [Letöltés: 2017. augusztus 1.]
109. Integrated Tri-borough LibraryService : Tri-Borough Service Plans and Proposals : cabinet meeting 22nd June 2011. [elektronikus dokumentum] Forrás: http://www.westminster.gov.uk/workspace/assets/publications/tri-borough-proposals-report_aw3-1297241297.pdf [Letöltés: 2013. október 14.]
110. INTERNATIONAL COACH FEDERATION: Code of Ethics. Forrás: <http://www.coachfederation.org/about/ethics.aspx?ItemNumber=854&navItemNumber=634> [Letöltés: 2014-02-09]
111. Az ISO és a TQM kapcsolata. [Elektronikus dokumentum]. In Menedzserfórum. (2001. december 17.) Forrás: http://www.mfor.hu/cikkek/Az_ISO_es_a_TQM_kapcsolata.html?page=1 [Letöltés: 2017. július 21.]

112. J. Huber and Associates. Forrás: <https://www.libraryconsults.com/> [Letöltés 2017. április 2.]
113. JEAL, Yvette: Re-Engineering customer services: University of Salford information services division. In: *New Library World*. Vol. 106. No. 7/8. (2005) p. 352–362. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/03074800510608666> [Letöltés: 2016. január 12.]
114. Jobs.ac.uk „library services and information management” Forrás: <http://www.jobs.ac.uk/jobs/library-services-and-information-management> [Letöltés: 2016. május 30.]
115. JONG, Mark E.: Service Design for Libraries: An Introduction. In: *Advances in Librarianship*. Vol. 38. (2014) p. 137–151. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/S0065-283020140000038003> [Letöltés: 2015. június 20.]
116. JOTWANI, Daulat: A Knowledge Management Tool. In: *Library Portal* (2005) p. 612–620. Forrás: [https://www.academia.edu/953673/Library_Portal_A_Knowledge_Management_Tol](https://www.academia.edu/953673/Library_Portal_A_Knowledge_Management_Tool) [Letöltés: [2016. január 10.]
117. JÓZSA Ágnes: Kultúrát közvetítünk : beszélgetés Fodor Péterrel, a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár főigazgatójával. In: *Kritika*. 38. évf. 1. sz. (2009) p. 22–24. Forrás: http://www.kritikaonline.hu/kritika_09januar_jozsa.html [Letöltés: 2016. december 10.]
118. JUHÁSZ Éva: Akiket a hitelkártya és a könyvtár összeköt : A könyvtár, mint a CRM eszköze a Hyundai Card Gyakorlatában In: Kiszl Péter, Csík Tibor (szerk) *Valóságos könyvtár – könyvtári valóság: Könyvtár- és információtudományi tanulmányok 2018*. Budapest: ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet, 2018. p. 321–328.
119. JUHÁSZ Éva: Karcsúsodjunk, de meddig? : a lean menedzsment könyvtári vetületei. In: *Könyv, könyvtár, könyvtáros*. 23. évf. 4. sz. (2014) p. 29–34.
120. JUHÁSZ Éva: Kiszervezzem, vagy mégsem? : Az outsourcing könyvtári alkalmazásának gyakorlatai. In: *Könyvtári Figyelő*. 25. (61.) évf. 1. sz. (2015) p. 43–52.
121. JUHÁSZ Éva: Könyvtáros coach szerepben : Coaching a könyvtárban. In: KISZL Péter – BODA Gáborné KÖNTÖS Nelli (szerk.): *Valóságos könyvtár - könyvtári valóság: Könyvtár- és információtudományi tanulmányok 2016*. Budapest : ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet, 2017. pp. 263–270.
122. JUHÁSZ Éva: Makkokból tölgyfákká nőni : a coaching és alkalmazása egy cég és egy könyvtár gyakorlatában. In: *Könyvtári figyelő*. 25. évf. 3. sz. (2015) p. 313–318.
123. JUHÁSZ Éva: Titokzatos olvasók: a „mystery shopping” alkalmazása könyvtári környezetben In: *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*. 56. évf. 6. sz. (2009) p. 259–269.
124. JUROW, Susan– BARNARD, Susan: *Integrating Total Quality Management in a Library Setting*. Binghamton : Haworth Press. 1993. 214 p.
125. KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P.: *The balanced scorecard : translating strategy into action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. XI, 322 p.
126. KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P.: *Mastering the management system*. In: *Harvard Business Review*, (January) 2008 p. 63–78. Forrás: <http://web.b>

ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=519fb8bd-e149-4dac-92bc-5d7961fca940%40sessionmgr115&vid=0&hid=107 [Letöltés: 2015. szeptember 14.]

127. KARÁCSONY Gyöngyi: A Debreceni Egyetem elektronikus Archívuma, DEA In: SZABÓ Panna – SZÉKELYNÉ TÖRÖK Tünde (szerk.): Hagyományok és kihívások. Budapest : ELTE Egyetemi Könyvtár, 2016. p. 73–82.

128. KASTNER, Alison The personal touch. In: Library Journal. Vol. 140. No.16. (2015) p. n/a. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1715692373?accountid=15870> [Letöltés 2017. augusztus 10.]

129. KEETHSWAREN, Sivapackiyathan – ARULANANTHAM, Srikanthluxmy. Total Quality Management (TQM) and University of Jaffna Library : An approach to the acquisition process. (2013) p. 1–6. Forrás: http://www.academia.edu/11307735/Total_Quality_Management_TQM_and_University_of_Jaffna_Library_An_approach [Letöltés: 2016. december 10.]

130. KIM Jooho – BOO Soyoung: Dynamic Capabilities and Performance of Meeting Planners. In: Journal of Travel & Tourism Marketing. Vol. 27. No. 7. (October-November 2010) p. 736–747. Forrás: doi:10.1080/10548408.2010.519678. [Letöltés: 2017. július 21.]

131. KIM Kjong: A kommersz filmek fejlődése : koreai típusú kasszasikerek. In: 9. Koreai Filmfesztivál : 2016. november 8–12. Budapest : Koreai Kulturális Központ, 2016. 82 p.

132. KING, Joanne: Why didn't I think of that? In: Public Libraries. Vol. 55. (January 2016) p. 18–19. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1773243519?accountid=15870> [Letöltés: 2017. július 10.]

133. KINGMA, Bruce – McCLURE, Kathleen: Lib-Value : Outcomes, and Return of Investment of Academic Libraries, Fase III. ROI of the Syracuse University Library. In: College & Research Libraries. Vol 76. No. 1. (2015) p. 74–75. Forrás: <http://crl.acrl.org/index.php/crl/article/view/16402/17848> [Letöltés: 2017. augusztus 1.]

134. KISZL Péter: Könyvtárak a közösségért – New Yorkban. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 61. évf. 9. sz. (2014) p. 315–330. Forrás: http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=5941&issue_id=563 [Letöltés: 2017. május 15.]

135. KISZL Péter: Ki viszi át...? : A könyvtárak társadalmi felelősségvállalása a digitális korban. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 64. évf. 1. sz. (2017) p. 1–23. Forrás: <https://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/774/922> [Letöltés: 2017. május 15.]

136. KISZL Péter: Üzleti információ, céginformáció és a könyvtárak. Budapest : Traudirex Kft. 2005. 235 p.

137. KOCEVAR-WEIDINGER, Elizabeth – BENJES-SMALL, Candice – ACKERMANN, Eric – KINMAN, Virginia R.: Why and how to mystery shop at your reference desk?. In: Reference Services Review. Vol. 38. No. 1. (2010) p. 28–43. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/00907321011020707> [Letöltés: 2016. január 20.]

138. KOCSIS Gábor – ÖTVÖS Péter – BERECZKI Árpád: Az éves tervezéstől a gördülő tervezésig. 2. rész. In: Menedzsmentforum, Kontrolling. 2002. október 15. Forrás: <http://www.mfor.hu/cikkek/9335.html> [Letöltve: 2011. november 12.]

139. KOGUT, Bruce – ZANDER, Udo: Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. In: Organization Science.No. 3. (1992) p. 383–397.
140. KÓRÓDY Judit: Kiszervezett információszolgáltatás a Magyar Telekomnál. In: Magyar Távközlés. 3. sz. (2006) p. 28–31.
141. KOTTER, John P.: On what leaders really do? Boston : Harvard Business School Press, 1999. 184 p.
142. KOVACEVIC, Ana – DEVEDZIC, Vladan – POCAJT, Viktor: Using datamining to improve digital library services. In: The Electronic Library. Vol. 28. No. 6. (2010) p. 829–843. Forrás: DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02640471011093525> [Letöltés: 2015. szeptember 16.]
143. KOVÁCS Árpád: A pénzügyek és a közjó. In: LENGYEL Imre – NAGY Benedek (szerk.): Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása. Szeged : JATE Press, 2016. p. 13–32. Forrás: file: [file:///C:/Users/evaju/Downloads/kovacs_arpad___a_penzugyek_es_a_kozjo%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/evaju/Downloads/kovacs_arpad___a_penzugyek_es_a_kozjo%20(2).pdf) [Letöltés: 2017. július 23.]
144. Könyvtári Intézet: EHM (EPA-HUMANUS-MATARKA) közös kereső. Forrás: <http://ki.oszk.hu/content/ehm-epa-humanusa-matarka-k-z-s-keres> [Letöltés: 2017. március 19.]
145. Közalkalmazotti bértábla fizetési fokozatok megállapítása 2016. Forrás: <http://online-kalkulator.hu/category/kozalkalmazotti-bertabla-fizetesi-fokozatok-megallapitasa-2016/> [Letöltés: 2016. május 30.]
146. KÖZIGÁLLÁS : A Közszféra Állásportálja. Forrás: <https://kozigallas.gov.hu/pages/login.aspx?U=https%3a%2f%2fkozigallas.gov.hu%2fpages%2fhome.asp> [Letöltés: 2016. december 20.]
147. LAI Yuangen – ZENG Jianxun: Analysis of customer churn behavior in digital libraries. Program. Vol. 48. No. 4. (2014) p. 370–382. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1648112906?accountid=15870> [Letöltés: 2017. július 14.]
148. LEE, Ruby P. – TANG Xinlin – GUO Xitong: Enhancing market responsiveness through knowledge transfer and knowledge codification : Evidence from foreign subsidiaries in China. In: International Marketing in Rapidly Changing Environments. (Published online: 20th August 2014) p. 3–23. Forrás: [http://dx.doi.org/10.1108/S1474-7979\(2013\)0000024005](http://dx.doi.org/10.1108/S1474-7979(2013)0000024005)[Letöltés: 2016. szeptember 14.]
149. LIGUE DE BIBLIOTHÉQUES EUROPÉENNES DE RECHERCHE: Research Libraries Powering Sustainable Knowledge in the Digital Age : LIBER Europe Strategy 2018–2022. Hague : LIBER, 2017. 12 p. Forrás: <https://libereurope.eu/wp-content/uploads/2017/11/LIBER-Strategy-2018-2022.pdf> [Letöltés: 2018. július 20.]
150. LELIGDON, Lora – QUINN, Todd – BRIGGS, Lea: Strategic CRM : Improving the Business of Academic Libraries. In: College & Undergraduate Libraries. Vol. 22. No.3/4. (July–December 2015) p. 247–260. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1080/10691316.2015.1067662> [Letöltés: 2016. január 12.]

151. LEWIN, Arie Y. – MASSINI, Silvia – PEETERS, Carine: Microfoundations of Internal and External Absorptive Capacity Routines: In: *Organization Science*. Vol. 22. No.1. (2011) p. 81–98.
152. Library Outsourcing. Forrás: <http://libraryoutsourcing.com/> [Letöltés: 2017. április 3.]
153. LOSONCZI Dávid – DEMETER Krisztina – JENEI István: A Karcusú (lean) menedzsment és a versenyképesség. In: *Vezetéstudomány*. 41. évf. 3. sz. (2010) p. 26–42.
154. LOPATINA, N. V.: The library profession in the information society: destruction or development. In: *Scientific and Technical Information Processing*. Vol. 41. No. 2. (2014) p. 113–118. Forrás: DOI: <http://dx.doi.org/10.3103/S0147688214020075> [Letöltés: 2017. július 21.]
155. LOWE, Michael: A vállalkozási információk kora. In: *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*. 40. évf. 7. sz. (1993) p. 279–282.
156. MacMILLAN, Margaret: A „Coach Approach” to Staff Engagement. In: *Partnership : the Canadian Journal of Library and Information Practice and Research*. Vol. 6. No. 2. (2011) p. 1–9.
157. Magyar értelmező kéziszótár. Forrás: <http://eisz.szotar.org/> [Letöltés 2015. szeptember 4.]
158. MALLIKARJUN, Dora – MAHARANA, Bulu: A-Lib 2.0 : New Avatar Academic Libraries with Web 2.0 Applications : Conference paper of the International CALIBER, Allahabad, India, 28 february-01 March 2008. p.469–476. Forrás: http://eprints.rclis.org/14123/1/A-Lib_2.0_Mallikarjun.pdf [Letöltés: 2016. szeptember 12.]
159. MALONEI, Krisellen– ANTELMAN, Kristin – BUTLER, John: Future Leaders’ Views on Organizational Culture. In: *College & Research Libraries* (July 2010) p. 322–345. Forrás: <http://eprints.rclis.org/14822/> [Letöltés: 2015. július 2.]
160. MARCOTTE, Alison: 10 Tech trends. In: *American Libraries*. Vol. 48. No. 5. (2017) p. 36–40. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1889703989?accountid=15870> [Letöltés: 2017. július 19.]
161. MASUCHIKA, Glenn: The Reference Desk, Points-of-Sale, and the Building of Loyalty: Applications of Customer Relationship Management Techniques to Library Marketing. In: *Reference Librarian*. Vol. 54. No. 4. (October - December 2013) p. 320–331. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1080/02763877.2013.806236> [Letöltés: 2016. január 20.]
162. MATARAZZO, James M. – PEARLSTEIN, Toby: Corporate Libraries: Bellwether of Change for the Library World at Large. In: *Biblioteca Universitaria [en linea]* 18. (Enero-Junio 2015) p. 3–12. Forrás: <http://h.redalyc.org/articulo.oa?id=28542797001> > ISSN 0187-750X [Letöltés: 2017. július 20.]
163. MATARAZZO, James M. – PEARLSTEIN, Tobi: Corporate Libraries : A Confluence of Forces Pressing on their Future. In: *Journal of Library and Information Sciences*. Vol. 2. No. 1. (March 2014) p. 1–3. Forrás: http://jlisnet.com/journals/jlis/Vol_2_No_1_March_2014/1.pdf [Letöltés: 2016. március 4.]

164. Memory of the World Register. Forrás: http://english.visitkorea.or.kr/enu/CU/CU_EN_8_5_8_6.jsp [Letöltés: 2016. március 10.]
165. Mentori szolgálat. Forrás: http://www.fszek.hu/tudasdepo/hirek/?article_hid=11563 [Letöltés: 2016. december 28.]
166. MESTER Csaba: Hogyan válik a CRM a vállalatok versenyképességének meghatározó elemévé? In: Vezetéstudomány. 37. évf. különszám (2006) p. 87–97.
167. METZ, Ruth: Coaching in the Library. Chicago : American Library Association, 2011. xvi, 103 p.
168. METZGER, Cheryl: Meta trends for 2017 – what’s in store for marketers, business leaders, digital strategists. In: Wire Stone. [Elektronikus dokumentum] (December 21. 2016) Forrás: <http://www.wirestone.com/blog/meta-trends-2017-article> [Letöltés: 2017. július 31.]
169. MIKULÁS Gábor: Eredeti cím: NICHOLSON, Scott : The Bibliomining process: Data Warehousing and Data Mining for Library Decision-Making. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 51. évf. 12. sz. (2004) p. 564–565. Forrás: http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=3783&issue_id=457 [Letöltés 2013. július 3.]
170. MIKULÁS Gábor: Haszon, nyereség és hozam a könyvtárban. In: Könyv, könyvtár, könyvtáros. 6. sz. (2007) p. 16–22. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00126/pdf/02muhelykerdesek.pdf> [Letöltés: 2012. január 9]
171. MIKULÁS Gábor: Az ISO 9000-es szabványok alkalmazása információs és könyvtári szolgáltatásokban. Szemle. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 47. évf. 4. sz. (2000) p. 158–170. Forrás: http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=1360&issue_id=18 [Letöltés 2013. július 9.]
172. MIKULÁS Gábor: Szervezeti kultúra az információs és könyvtári szolgáltatásban – keretrendszer és tapasztalatok. In: Könyvtári Figyelő. 51. évf. 3. sz. (2005) p. 559–575. Forrás: <http://epa.oszk.hu/00100/00143/00056/mikulas.html> [Letöltés: 2014. június 10.]
173. MIKULÁS Gábor: Újjáalakítás /reengineering/ információs és könyvtári szolgáltatásokban In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 44. évf. 6. sz. (1997) p. 220–227. Forrás: http://tmt-archive.omikk.bme.hu/show_news.html?id=2171&issue_id=61 [Letöltés: 2012. december 10.]
174. Minimálbér 2016. Forrás: <http://officina.hu/gazdasag/117-minimalber-2016> [Letöltés: 2016. május 30.]
175. Ministry of Culture, Sport and Tourism. Forrás: <http://www.mcst.go.kr/english/index.jsp> [Letöltés: 2016. november 7.]
176. MINTZBERG, Henry: Managerial work : analysis from observation. In: Management Science. Vol. 18. No. 2. (October 1971) p. 97–110. Forrás: <http://www.jstor.org/stable/2629532> [Letöltés: 2013. július 6.]
177. MOORE, Melissa: What’s in a name? : Becoming a coach in a university library. In: College & Research Libraries News. Vol. 74. No. 3. (2013) p. 152–153. Forrás: <http://crln.acrl.org/content/74/3/152.full.pdf+html> [Letöltés: 2015. július 8.]

178. MOSHOESHOE-CHADZINGWA, Matseliso: Human resource management in Southern African libraries. In: *Library Management*. Vol. 31. No. 6. (2010) p. 451–465. Forrás: DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01435121011066207> [Letöltés: 2017. július 19.]
179. MTMT Repozitórium Minősítő Bizottsága: Minősített repozitóriumok. Forrás: <https://www.mtmt.hu/minositett-repozitoriumok> [Letöltés 2017. április 25.]
180. MUÑEZ, Edith Carmen: Cuadro de Mando Integral (BalancedScorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. In: *Investigación Bibliotecológica*. Vo. 23. Núm. 48. (mayo/agosto 2009) p. 105–126.
181. MURPHY, Jeanne: International trends in health science librarianship: Part 7: Taking stock. In: *Health Information & Libraries Journal*, Vol. 30. No. 3. (September 2013) p. 245–252. Forrás: DOI: 10.1111/hir.12034 [Letöltés: 2015. július 6.]
182. MWAI WANGARI, Naomi – KIPLANG, Joseph – GICHOYA, David: Application of resource dependency theory and transaction cost theory in analysing outsourcing information communication services decisions. In: *The Electronic Library*. Vol.6. No. 32. (2014) p. 786–805. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1634006701?accountid=15870> [Letöltés: 2017. július 21.]
183. A Múzeumi és könyvtári fejlesztések mindenkinek című projekt. Forrás: <http://mokk.skanzen.hu/a-projektrol-roviden.html> [Letöltés: 2017. 05.12.]
184. NAGY Nikolett: „Az ügyfél nem fél ügy” – a CRM alkalmazásainak lehetősége könyvtári területen. In: *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*. 54. évf. 7. sz. (2007) p. 291–309.
185. NAISBITT, John: *Megatrends : Ten new directions transforming our lives*. New York : Warner Books, 1982. 290 p.
186. NAISBITT, John – ABURDENE, Patricia: *Megatrends 2000 : Ten new directions for the 1990's*. New York :Morrow, 1990. 384 p.
187. National Library of Korea. Forrás: <http://www.nl.go.kr/english/c1/page1.jsp> [Letöltés: 2016. október 20.]
188. NICHOLSON, Scott: The Bibliomining process: Data Warehousing and Data Mining for Library Decision-Making. In: *InformationTechnology and Libraries*. Vol. 22. No. 4. (December 2003) p. [1]–[10] Forrás: <http://scottnicholson.com/pubs/biblioprocess.pdf> [Letöltés:2016. július 9.]
189. NOLAN, Justine: Corporate dependence on outsourcing is resulting in modern-day slavery. In: *Global Trade*. (May 17th 2016.) Forrás: <http://www.globaltrademag.com/global-trade-daily/commentary/corporate-dependence-on-outsourcing-is-resulting-in-modern-day-slavery> [Letöltés: 2016. december 28.]
190. NONAKA Ikujiro: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In: *Organizational Science*. Vol. 5. No. 1. (February 1994) p. 14–37.
191. NONAKA Ikujiro: The Knowledge-Creating Company. In: *Harvard Business Review*. (July–August 2007) Forrás. <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company> [Letöltés: 2014. július 30.]

192. NORTH, Victoria Jannetta: Prove Your Worth: Measuring the Performance of Library and Information Centres. In: Legal Information Management. Vol. 8. No. 2, (2008) p. 123–126. Forrás: doi:10.1017/S1472669608000285 [Letöltés: 2014.augusztus 30.]
193. NOSZKAY Erzsébet: A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete az MTA VSZB Tudásmenedzsment Albizottsága munkájának és eredményeinek tükrében. In: VERESNÉ SOMOS Mariann (szerk.): Vezetési ismeretek III. köt. Tanulmányok a társtanszékek munkatársaitól. Miskolc : Miskolci Egyetem, 2009. p. 124–187 p. Forrás: <http://gtk.uni-miskolc.hu/files/119> [Letöltés 2014. szeptember 10.]
194. O' REILLY, Tim: What Is Web 2.0 : Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software: Forrás: <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html> [Letöltés: 2015. május 9.]
195. ORBÁN Éva: Életre szóló tapasztalat : folyamatszabályozás egy kis könyvtárban. In: Könyvtári Figyelő. 20. évf. 3. sz. (2010) p. 447–465.
196. PANG-NING Tan – STEINBACH, Michael – KUMAR, Vipin: Bevezetés az adatbányászathoz. In: Digitális Tankönyvtár [elektronikus dokumentum] Forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0046_adatbanyaszat/ch01.html [Letöltés: 2015. december 10.]
197. PARASURAMAN, A. – ZEITHAML, Valarie A. – BERRY, Leonard L.: Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. In: Journal of Marketing. Vol. 49. No. 4. (Autumn, 1985) p. 41–50. Forrás: <http://www.jstor.org/stable/1251430> [Letöltés: 2017. augusztus 2.]
198. PARC Jimmyn – HWY-CHANG Moon: Korean Dramas and Films : Key Factors for Their International Competitiveness. In: Asian Journal Of Social Science, Vol. 41. no. 10. (2013) p. 126–149. Forrás: doi:10.1163/15685314-12341295 [Letöltés: 2017. november 17.]
199. PASZTERNÁK Ádám – TAKÁCS Dániel – MIKULÁS Gábor Könyvtár: 2.0, avagy közösen vagyunk tudásbirtokosok. In: Könyv, Könyvtár, Könyvtáros, 16. évf. 9. sz. (2007) p. 10–23. Forrás: <http://epa.oszk.hu/01300/01367/00129/pdf/02konyvtar.pdf> [Letöltés: 2015. július 6.]
200. PATAKI Béla: Változásmenedzsment : oktatási segédlet. Budapest : Budapesti Műszaki Egyetem, 2004. 76 p.
201. PAVLOU, Paul. A. – EL SAWY, Omar. A.: Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. In: Decision Sciences. Vol. 42. No. 1. (2011) p. 239–273. Forrás: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e510acae-2d4f-4374-b8cc-7ce1c7b37ff5%40sessionmgr120&hid=112> [Letöltés: 2015. szeptember 7]
202. PEET, Lisa: 360° fund raising. In: Library Journal. Vol. 141. No. 8. (2016) p. n/a. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1784263242?accountid=15870> [Letöltés 2017. augusztus 10.]
203. PEPPERS, Don – ROGERS, Martha: Enterprise one-to-one : Tools for building unbreakable customer relationships in the interactive age. London : Piatkus, 1997. XXV, 436 p.

204. PILLING, Stella: Putting the customer first: Total Quality and customer service at the British Library Document Supply Centre. In: Interlending & Document Supply. Vol. 24. No. 2. (1996) p. 11–16. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/02641619610155157> [Letöltés: 2016. január 20.]
205. Profession.hu. Forrás: www.profession.hu [Letöltés: 2016. május 30.]
206. Publishers Communications Group. Forrás: <http://www.pcgplus.com> [Letöltés: 2016. október 26.]
207. Publishers Communication Group: Library budget predictions for 2009. Cambridge (MA): PCG, 2008. 30 p. Forrás: <http://www.pcgplus.com/wp-content/uploads/2013/03/Library-Budget-Predictions-for-2009.pdf> [Letöltés: 2016. november 20.]
208. Publishers Communication Group: Library budget predictions for 2010. Cambridge (MA) : PCG, 2009. 38 p. Forrás: http://www.pcgplus.com/wpcontent/uploads/2013/03/library_budget_2010.pdf [Letöltés: 2016. november 20.]
209. Publishers Communication Group: Library budget predictions for 2011. Cambridge (MA) : PCG, 2010. [33] p. Forrás: <http://www.pcgplus.com/wp-content/uploads/2013/03/LibraryBudget2011.pdf> [Letöltés: 2016. november 20.]
210. Publishers Communication Group: Librarybudget predictions for 2012. Cambridge (MA) : PCG, 2011. 35 p. Forrás: <http://lj.libraryjournal.com/2012/01/funding/the-new-normal-annual-library-budgets-survey-2012/>[Letöltés: 2016. november 20.]
211. Publishers Communication Group: Library budget predictions for 2013. Cambridge (MA) : PCG, 2012. 38 p. Forrás: <http://www.pcgplus.com/wp-content/uploads/2013/03/Library-Budget-Predictions-for-2012.pdf> [Letöltés: 2016. november 20.]
212. Publishers Communication Group: Library budget predictions for 2014. Cambridge (MA) : PCG, 2013. 34 p. Forrás: <http://www.pcgplus.com/wp-content/uploads/2013/03/Library-Budget-Predictions-2014.pdf> [Letöltés: 2016. november 20.]
213. Publishers Communication Group: Library budget predictions for 2015. Cambridge (MA) : PCG, 2014. 41 p. Forrás: <http://www.pcgplus.com/wp-content/uploads/2015/01/Library-Budget-Predictions-for-2015.pdf> [Letöltés: 2016. november 20.]
214. Publishers Communication Group: Library budget predictionsfor 2016. Cambridge (MA) : PCG, 2015. [41] p. Forrás: <http://www.pcgplus.com/wp-content/uploads/2016/05/Library-Budget-Prediction-2016-Final.pdf> [Letöltés: 2016. november 20.]
215. Ranking web of repositories: Forrás: <http://repositories.webometrics.info/en> [Letöltés: 2017. április 11.]
216. REICHER Regina Zsuzsánna: CRM informatikai rendszer bevezetésének és működtetésének vállalati problémái a magyar KKV-k körében. (PhD disszertáció) (2014) 126, [21] p. Forrás: DOI: 10.14751/SZIE.2014.034 [Letöltés: 2016. július 10.]
217. REILLY, Bernard F.: The future of cooperative collections and repositories. In: Library Management. Vol. 34. No. 4. (2013) p. 342–351. Forrás: doi:<http://dx.doi.org/10.1108/01435121311328681> [Letöltés: 2017. július 18.]

218. ROSA, Kathy (ed.): *The State of America's Libraries : a report from the American Library Association* 2016. Chicago : American Library Association, 2017. 33 p. Forrás: <http://edition.pagesuite-professional.co.uk/html5/reader/production/default.aspx?pubname=&edid=9504d19a-94d3-4527-9d29-43520811c7dc> [Letöltés: 2017 július 20.]
219. ROSZAK, Theodore: *Az információ kultusza, avagy a számítógépek folklórja és a gondolkodás igaz művészete*. Budapest : Európa, 1990. 403 p.
220. RUDŽIONIENĖ, Jurgita: *Establishing culture of performance evaluation: seeking the ways of better quality library management and university teaching methodology*. In: *Tiltai/Bridges*. Vol. 58. No. 1. (2012) p. 149–158. Forrás: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/397/368> [Letöltés: 2016. május 20.]
221. RUST, Ronald T. – MOORMAN, Christine – BHALLA, Gaurav: *Rethinking Marketing*. In: *Harvard Business Review*. Vol. 88. No.1/2. (January– February 2010) p. 94–101. Forrás: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d1542162-0973-4785-8526-4636dcb4b3db%40sessionmgr4004&vid=0&hid=4112> [Letöltés: 2015. december 19.]
222. RUTTENBERG, Clara: *Technical Services Report: Report of the ALCTS Electronic Resource Management Interest Group : American Library Association Midwinter Meeting, Seattle, January 2013*. In: *Technical Services Quaterly*. Vol. 30. No. 4. (2013) p. 427–428. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1080/07317131.2013.819755> [Letöltés: 2016. január 12.]
223. SAARTI, Jarmo – JUNTUNEN, Arja: *Bringing out the best of everyone*. In: *Library Management*. Vol. 32. No. 8/9. (2011) p. 579–588. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/01435121111187932> [Letöltés: 2015. július 8.]
224. SAJÓ Andrea: *Információ- és tudásmenedzsment elemek integrálása a könyvtári munkába. Hogyan váljunk vállalati könyvtárból információs- és tudás-központtá?*. In: *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*. 49. évf. 12. sz. (2003). p. 491–506.
225. SALLAI István: *A könyvtári munka (Üzemi és falusi könyvtárakban)*. Budapest : Művelt Nép Kvk, 1954. 232 p.
226. SARASWATHI, P. – NAMBRATHA, G. R. – GIDDAIAH, D.: *Changing Roles of the Librarians in the Virtual / digital Era*. In: *SRELS Journal of Information Management*. vol. 49. No. 5. (2012) p. 495–500. Forrás: <http://eprints.uni-mysore.ac.in/13598/1/10.pdf> [Letöltés: 2015. október 31.]
227. SAVOLAINEN, Taina – LOPEZ-FRESNO, Palmira – IKONEN, Mirjami: *Trust-communication dyad in inter-personal workplace relationships : dynamics of trust deterioration and breach*. In: *Electronic Journal of Knowledge Management*. Vol. 12. No. 4. (2014) p. 232–240. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1658888647?accountid=15870> [Letöltés: 2017. július 16.]
228. SEALE, Maura: *Compliant trust: The public good and democracy in the ALA's "core values of librarianship"*. In: *Library Trends*. Vol. 64. No. 3. (Winter 2016) p. 585–603. Forrás: <https://search.proquest.com/docview/1783939193?accountid=15870> [Letöltés: 2017. július 28.]

229. SIDDIKE, Abul Alam – ISLAM, Shiful: Exploring the competencies of information professionals for knowledge management in the information institutions of Bangladesh. *International Information & Library Review*. Vol. 43. (2011) p. 130–136.
230. SINGH, Rajesh: *Marketing Culture of Finnish Research Libraries : an analysis of Marketing Attitude, Knowledge and Behaviour*. Turku : AboAkademi University Press, 2008. viii, 285 p.
231. SIRIPRAOETSIN, Piyawan – TUAMSUK, Kulthida Tuamsuk – VONGPRASERT, Cholabhat: Factors affecting customer relationship management practices in Thai academic libraries. In: *International Information & Library Review*. Vol. 43. No. 4. (2011) p. 221–229. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1080/10572317.2011.10762904> [Letöltés: 2016. január 15.]
232. SIVAKUMAR, B. – DOMINIC, J.: Application of total quality management in academic libraries. In: *International Journal of Information Dissemination and Technology*. Vol. 3. No. 3. (2013) p. 192–197.
233. SKALICZKI Judit: A használóközpontúság megvalósításának kitüntetései: a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj. In: *Könyvtári Figyelő*. 24. évf. 3. sz. (2014) p. 263–271. Forrás: <http://ki.oszk.hu/kf/2014/10/a-hasznalokozpontusag-megvalositasanak-kituntetesei-a-minositett-konyvtar-cim-es-a-konyvtari-minosegi-dij/#more-8876> [Letöltés: 2017. január 7.]
234. SKALICZKI Judit – ZALAINÉ KOVÁCS Éva: *Minőségmenedzsment a könyvtárban ; az „Esettanulmány” című (9.) fejezetet RAMHÁB Mária írta*. Veszprém : Veszprémi Egyetemi K., Budapest : Informatikai és Könyvtári Szövetség, 2001. 193 p.
235. SKALICZKI Judit: A rendszerváltás könyvtárügyétől a könyvtárügy rendszerváltásáig. Budapest : KI, 2011. 159 p. Forrás: <http://mek.oszk.hu/10900/10913/10913.pdf> [Letöltés: 2015. június 9.]
236. STANDFIELD, Ken: *Intangible management : tools for solving the accounting and management crisis*. San Diego : Academic Press, 2006. XXII, 261 p.
237. The STANDS4 Network – Abbreviations. Forrás: <http://www.abbreviations.com/abbreviation> [Letöltés: 2016. december 6.]
238. STAVIDIRIS, Stefanos – STIMPOGLOU, Filippos: EFQM in Academic Libraries: the Application of a Quality Management Model at the University of Cyprus Library. In: *Liber Quarterly : The Journal of European Research Libraries*. Vol. 22. No. 1. (2012) p. 64–77. Forrás: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&sid=49fab747-7025-4ca4-8adf-9963e26a202f%40sessionmgr111&hid=116> [Letöltés: 2017. január 26.]
239. STAYER, Ralph: How I Learned to Let my Workers Lead. In: *Harvard Business Review*. Vol. 68. (November – December 1990) p. 66–83.
240. STEWART, Thomas A. – RAMAN, Anand P.: The HBR Interview :Katsuaki Watanabe: managing for the long term : lessons from Toyota’s long drive. In: *Harvard Business Review* (July – August 2007) p. 74–83.

241. SUGARMAN, Barry: Dynamic Capability Seen through a Duality–Paradox Lens : A Case of Radical Innovation at Microsoft: In: *Research in Organizational Change and Development* (10th October 2014)p. 141–189. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/S0897-301620140000022003> [Letöltés: 2015. szeptember 7.]
242. SVEIBY, Karl Erik: Measuring Intangibles and Intellectual Capital : An Emerging First Standard. (Internet version). (1998) Forrás: <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html#Have> [Letöltés: 2014. november 9.]
243. SZÁNTÓ Jenő: Teljes körű Minőségirányítás (Total Quality Management, TQM). [Elektronikus dokumentum]. In: *Folyamatszervezés (Karbantartás-menedzsment)*. (2013). Forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0013_folyamatszervezes_karbantartas_menedzsment/teljes_koru_minosegiranyitas_total_quality_management_tqm_.html [2017. július 10.]
244. SZÉKELYNÉ TÖRÖK Tünde – Virág Gabriella: Az Eötvös Loránd Tudományegyetem Digitális Intézményi Tudástára. In: *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*. 62. évf. 1. sz. (2015) p. 3–12. Forrás: <http://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/245/246> [Letöltés 2014. május 19.]
245. SZINTAY István – BERÉNYI László: Minőségügy alapjai. Miskolc : Miskolci Egyetem. Vezetéstudományi Intézet : 2001. 131 p. Forrás: <http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/minmen>[Letöltés 2015. szeptember 4.]
246. SZŐÖR Ádám: Minősített repozitórium, hangosmobil, folyamatos digitalizáció : az NKE Egyetemi Könyvtár a jövő útján : A cikk Bakos Klára igazgatóval történt beszélgetés alapján készült. In: *Bonum publicum*. 7. sz. (2015) p. 41–43. Forrás: http://uni-nke.hu/uploads/media_items/bonum-publicum-2015-julius.original.pdf [Letöltés: 2016. december 10.]
247. TAKÁCS Dániel: Megyei könyvtárak információszolgáltatása. In: *Könyvtári Levelezőlap*. 18. évf. 3. sz. (2006. március) p. 3–7. Forrás: http://epa.oszk.hu/00300/00365/00052/pdf/KLL_EPA00365_2006-03_003-007.pdf [Letöltés: 2015. július 10.]
248. TAYLOR, Meredith – HEATH, Fred: Assessment and Continuous Planning: The Key to Transformation at the University of Texas Libraries. In: *Journal of Library Administration*. Vol. 52. No. 5. (2012) p. 424–435. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1080/01930826.2012.700798> [Letöltés: 2015. szeptember 29.]
249. TEBUTT, Luke: Hyundai Card Music Library by Choi Moongyu is a lending library for vinyl records. In: *Dezeen*. (5th September 2015) Forrás: <https://www.dezeen.com/2015/09/05/hyundai-card-music-library-choi-moon-kyu-lending-library-vinyl-records-rolling-stone-seoul/> [Letöltés, 2016. szeptember 20.]
250. TEECE, David. J. – PISANO, Gary – SUHEN, Amy: Dynamic capabilities and strategic management. In: *Strategic Management Journal*. Vol. 18. No. 7. (1997) p. 509–533.
251. TEECE, David J.: Explicating dynamic capabilities : the nature and micro foundations of (sustainable) performance. In: *Strategic Management Journal* Vol. 28. (2007) p. 1319–1350. Forrás: DOI: 10.1002/smj.640 [Letöltés: 2015. november 6.]

252. TERRENCE, E. Deal – KENNEDY, Allan A.: Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life. Reading : Addison-Wesley, cop. 1982. vii, 232 p.
253. TOWN, J. Stephen – KYRILLIDOU, Martha: Developing a values scorecard. In: Performance Measurement and Metrics. Vol. 14. No. 1. (2013) p. 7–16. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1108/14678041311316095> [Letöltés: 2016. január 15.]
254. TÖRÖK Csaba: Közjó és moralitás. In: International Relations Quarterly. Vol. 4. No. 4. (Winter 2013) p. Forrás: http://www.southeast-europe.org/pdf/16/dke_16_m_b_Torok-Csaba_Kozjo-es-moralitas.pdf [Letöltés:2017. július 10.]
255. UNESCO International Literacy Prizes. Forrás: <http://en.unesco.org/themes/literacy/prizes> [Letöltés: 2016. január 16.]
256. United Nations Human Rights: Universal Declaration of Human Rights. Forrás: <http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=hng> [Letöltés: 2017. január 20.]
257. VÉRY Zoltán: Gördülő tervezés BaaN-nal. In: Menedzsment Fórum. 2010. május 2. Forrás: <http://blog.mfor.hu/controlling/6184.html> [Letöltés: 2014. július 10.]
258. VIDRA SZABÓ Ferenc: Könyvtári önértékelés, könyvtári minősítés. In: Könyv, Könyvtár, Könyvtáros. 4. sz. (2010) p. 3–12.
259. VIRÁGOS Márta: A magyar felsőoktatási könyvtárak helyzete és jövője. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 60. évf. 8. sz. (2013) p. 323–331. Forrás: http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=5814&issue_id=551 [Letöltés 2015. július 10.]
260. VOLBERDA, Henk W.: Building Flexible Organizations for Fast-moving Markets. In: Long Range Planning. Vol. 30. No. 2. (1997) p. 169–183. Forrás: <https://core.ac.uk/download/pdf/18520718.pdf> [Letöltés 2015. július 10.]
261. VONHOF, Cornelia – BERTELE, Maria: “Excellent Library” : A Holistic Quality Model and Certificate for Libraries : Concept and Experiences from Germany. In: International Information & Library Review. Vol. 49. No.1. (2017) p. 19–30. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1080/10572317.2017.1270686> [Letöltés: 2017. július 10.]
262. WHITMORE, John: Coaching for performance. London : Nicholas Brealey Publishing, 2009. 232 p.
263. WIDMAR, Aaron: Behind the Badge: The Secret Meaning of the Hyundai Logo. =The NewsWheel (Added on February 6, 2015) Forrás: <http://thenewswheel.com/behind-badge-secret-meaning-of-the-hyundai-logo/> [Letöltés: 2017. november 21.]
264. WILSON, Charles – CALLAHAN, Rick: Judge denies Indiana claim over failed IBM project [elektronikus dokumentum] Forrás: <http://outsourcing.about.com/gi/o.htm?zi=1/XJ&zTi=1&sdn=outsourcing&cdn=b2b&tm=12&f=00&tt=2&bt=6&bts=6&zu=http%3A//www.huffingtonpost.com/huff-wires/20120718/us-indiana-welfare-lawsuit/> [Letöltés: 2014. március 28.]
265. WOLFE, Judith Ann (2012). Navigating the gate keepers: A mixed method study of early career librarians in the tenure. PhD disszertáció) (2012) viii, 146 p. Forrás:

<https://search.proquest.com/docview/1010422366?accountid=15870> [Letöltés: 2012. július 10.]

266. WOMACK, James P. – JONES, Daniel T. – ROOS, Daniel: The machine that changed the world : how Japan's secret weapon in the global auto wars will revolutionize western industry. New York : Harper Perennial, 1991. viii, 323 p.

267. WU, Daven: Whisk taker : the Hyundai Card Cooking Library opens in Seoul. In: Wallpaper. (27th April 2017.) Forrás: <http://www.wallpaper.com/lifestyle/hyundai-card-cooking-library-opens-in-seoul> [Letöltés: 2017. április 29.]

268. ZWART, Reinder Jan: Quality management: why and how we implemented ISO 9002 [Biblioteek TU Delft project and consultancy : conference proceedings Bydgoszcz - Gniew, September 13. 2000.] Forrás: http://www.ebib.pl/publikacje/matkonf/atr/zwart_pl.html [Letöltés: 2015. szeptember 10.]

269. ZSIDAI József: Javaslat a magyar könyvtári szervezet átalakítására és a költséggazdálkodás racionalizálására. In: Könyvtári Figyelő. 42. éve. 1. sz. (1996) Forrás: <http://www.ki.oszk.hu/kf/kfarchiv/1996/1/zsidai.html> [Letöltés: 2015. március 5.]

8. Filmjegyzék

Great King Sejong Forrás: <https://ondramanice.io/drama/great-king-sejong-detail> [Letöltés: 2017. december 12.]

Heartbreak Library. Forrás: <https://ondramanice.io/drama/heartbreak-library-detail> [2017. december 12.]

A korona hercege. Forrás: <https://indavideo.hu/search/tag/A%20korona%20hercege> [Letöltés: 2017. október 8.]

Man to man. Forrás: <https://ondramanice.io/man-to-man/watch-man-to-man-episode-1-online> [Letöltés: 2017. december 12.]

Queen In-Hyuns Man. Forrás: <https://ondramanice.io/drama/queen-in-hyuns-man-detail> [Letöltés: 2017. december 12.]

Sungkyunkwan Scandal. Forrás: <https://ondramanice.io/drama/sungkyunkwan-scandal-detail> [Letöltés: 2017. december 12.]

Tree With Deep Roots. Forrás: <https://ondramanice.io/drama/tree-with-deep-roots-detail> [Letöltés: 2017. december 12.]

9. Ábrák és táblázatok jegyzéke

Ábrák és forrásainak jegyzéke

1. ábra: Orvosi/egészségügyi könyvtárak átfogó, általános költségvetésének százalékos alakulása 2009 és 2016 között, a PCG felmérése alapján

2. ábra: Felsőoktatási könyvtárak átfogó, általános költségvetésének százalékos alakulása 2009 és 2016 között, a PCG felmérése alapján

1–2. ábrák forrása: az alábbi irodalomjegyzék alapján saját koncepció, Vranek Péter közreműködésével

1. Publishers Communication Group: Library budget predictions for 2009. Cambridge (MA) : PCG, 2008. 30 p. Forrás: <http://www.pcgplus.com/wp-content/uploads/2013/03/Library-Budget-Predictions-for-2009.pdf> [Letöltés: 2016. november 20.]
2. Publishers Communication Group: Library budget predictions for 2010. Cambridge (MA) : PCG, 2009. 38 p. Forrás: http://www.pcgplus.com/wpcontent/uploads/2013/03/library_budget_2010.pdf [Letöltés: 2016. november 20.]
3. Publishers Communication Group: Library budget predictions for 2011. Cambridge (MA) : PCG, 2010. [33] p. Forrás: <http://www.pcgplus.com/wp-content/uploads/2013/03/LibraryBudget2011.pdf> [Letöltés: 2016. november 20.]
4. Publishers Communication Group: Library budget predictions for 2012. Cambridge (MA) : PCG, 2011. 35 p. Forrás: <http://lj.libraryjournal.com/2012/01/funding/the-new-normal-annual-library-budgets-survey-2012/> [Letöltés: 2016. november 20.]
5. Publishers Communication Group: Library budget predictions for 2013. Cambridge (MA) : PCG, 2012. 38 p. Forrás: <http://www.pcgplus.com/wp-content/uploads/2013/03/Library-Budget-Predictions-for-2012.pdf> [Letöltés: 2016. november 20.]
6. Publishers Communication Group: Library budget predictions for 2014. Cambridge (MA) : PCG, 2013. 34 p. Forrás: <http://www.pcgplus.com/wp-content/uploads/2013/03/Library-Budget-Predictions-2014.pdf> [Letöltés: 2016. november 20.]
7. Publishers Communication Group: Library budget predictions for 2015. Cambridge (MA) : PCG, 2014. 41 p. Forrás: <http://www.pcgplus.com/wp-content/uploads/2015/01/Library-Budget-Predictions-for-2015.pdf> [Letöltés: 2016. november 20.]
8. Publishers Communication Group: Library budget predictions for 2016. Cambridge (MA) : PCG, 2015. [41] p. Forrás: <http://www.pcgplus.com/wp-content/uploads/2016/05/Library-Budget-Prediction-2016-Final.pdf> [Letöltés: 2016. november 20.]

3. ábra: A dinamikus szervezeti képességek (DSZK-k) keretrendszere

3. ábra forrása: CZINKÓCZI Sándor, F. – RÉVAI Tamás: Menedzsment módszerek alkalmazhatósága és dinamikus képességek az egészségügyben. In: IME Interdiszciplináris Magyar Egészségügy. 13. évf. 8. sz. (2014) p. 26–30. valamint PAVLOU, Paul. A. – EL SAWY, Omar. A.: Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. In: Decision Sciences. Vol. 42. No. 1. (2011) p. 239–273. Forrás: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e510acae-2d4f-4374-b8cc-7ce1c7b37ff5%40sessionmgr120&hid=112> [Letöltés: 2015. szeptember 7.] alapján saját szerkesztés, Vranek Péter közreműködésével

4. ábra: A DSZK–KME keretrendszer- könyvtári kontextusban

4. ábra forrása: CZINKÓCZI Sándor, F. – RÉVAI Tamás: Menedzsment módszerek alkalmazhatósága és dinamikus képességek az egészségügyben. In: IME Interdiszciplináris Magyar Egészségügy. 13. évf. 8. sz. (2014) p. 26–30. valamint PAVLOU, Paul. A. – EL SAWY, Omar. A.: Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. In: DecisionSciences. Vol. 42. No. 1. (2011) p. 239–273. Forrás: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e510acae-2d4f-4374-b8cc-7ce1c7b37ff5%40sessionmgr120&hid=112> [Letöltés: 2015. szeptember 7.] alapján saját koncepció, Vranek Péter közreműködésével.

5. ábra: A DSZK–BPR könyvtári kontextusban

6. ábra: A DSZK–CG könyvtári kontextusban

7. ábra: A DSZK–CRM könyvtári kontextusban

5–7. ábrák forrása: CZINKÓCZI Sándor, F. – RÉVAI Tamás: Menedzsment módszerek alkalmazhatósága és dinamikus képességek az egészségügyben. In: IME Interdiszciplináris Magyar Egészségügy. 13. évf. 8. sz. (2014) p. 26–30. valamint PAVLOU, Paul. A. – EL SAWY, Omar. A.: Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. In: DecisionSciences. Vol. 42. No. 1. (2011) p. 239–273. Forrás: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e510acae-2d4f-4374-b8cc-7ce1c7b37ff5%40sessionmgr120&hid=112> [Letöltés: 2015. szeptember 7.] alapján saját koncepció, Vranek Péter közreműködésével.

8. ábra: Az IFLA 2013-as trendjelentésének idővonala

8. ábra forrása: Building the Trend – Report_2013. Forrás: <https://trends.ifla.org/2013-timeline> [Letöltés: 2018. július 9.] alapján saját szerkesztés

9. ábra: Az IFLA 2019–2024 stratégiai tervének idővonala

9. ábra forrása: IFLA TIMELINE_2018 – Launch IFLA STRATEGY. Forrás: <http://open-shelf.ca/wp-content/uploads/2018/04/IFLA-timeline.jpg> [Letöltés: 2018. július 9.] alapján saját szerkesztés

10. ábra: A DSZK–RF könyvtári kontextusban

11. ábra: A DSZK–IAM könyvtári kontextusban

12. ábra: A DSZK–LM könyvtári kontextusban

13. ábra: A DSZK–MS könyvtári kontextusban

14. ábra: A DSZK–OS könyvtári kontextusban

15. ábra: A DSZK–TQM könyvtári kontextusban

16. ábra: A DSZK–KM könyvtári kontextusban

17. ábra: A DSZK–BSC könyvtári kontextusban

18. ábra: A DSZK–ISO könyvtári kontextusban

19. ábra: A DSZK–DM könyvtári kontextusban

20. ábra: A DSZK–Library 2.0 könyvtári kontextusban

21. ábra: A DSZK–FG könyvtári kontextusban

22. ábra: A DSZK–OC könyvtári kontextusban

10–22. ábrák forrása: CZINKÓCZI Sándor, F. – RÉVAI Tamás: Menedzsment módszerek alkalmazhatósága és dinamikus képességek az egészségügyben. In: IME Interdiszciplináris Magyar Egészségügy. 13. évf. 8. sz. (2014) p. 26–30. valamint PAVLOU, Paul. A. – EL SAWY, Omar. A.: Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. In: DecisionSciences. Vol. 42. No. 1. (2011) p. 239–273. Forrás: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e510acae-2d4f-4374-b8cc-7ce1c7b37ff5%40sessionmgr120&hid=112> [Letöltés: 2015. szeptember 7.] alapján saját koncepció, Vranek Péter közreműködésével.

23. ábra: A szervezeti transzformáció szakaszai az átmeneti gazdaságokban

23. ábra forrása: CZINKÓCZI Sándor: A dinamikus szervezeti képességek érvényesülése irányítatlan változások idején. (PhD disszertáció) (2013) Forrás: http://ktk.pte.hu/sites/default/files/mellekletek/2014/07/Czinkoczi_Sandor_disszertacio.pdf [Letöltés: 2016. január 9.] p. 99. ; DIXON, Sarah E. A. – MEYER, Klaus E. – DAY, Marc: Stages of Organizational Transformation in Transition Economies: A Dynamic Capabilities Approach. In: Journal of Management Studies. Vol. 47: No. 3. (May 2010), p. 421. Forrás: DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00856.x alapján saját szerkesztés Vranek Péter közreműködésével

Táblázatok és forrásainak jegyzéke

1. táblázat: Integrated Tri-borough Library Service és az FTE pozíciók

1. táblázat forrása: **Integrated Tri-borough Library Service: Tri-Borough Service Plans and Proposals** : cabinet meeting 22 June 2011. Forrás: http://www.westminster.gov.uk/workspace/assets/publications/tri-borough-proposals-report_aw3-1297241297.pdf [Letöltés: 2013. október 14.]

2. táblázat: Magyar repositóriumok a „RWW” rangsorában

2. táblázat forrása: Ranking of Web Repositories. Forrás: <http://repositories.webometrics.info/en/node/20>[Letöltés 2017. március 11.] alapján saját szerkesztés

3. táblázat: A könyvtárügyi jövőkép változása

3. táblázat forrása: SKALICZKI Judit: A rendszerváltás könyvtárügyétől a könyvtárügy rendszerváltásáig. Budapest : KI, 2011. p.50., 88., 130. Forrás: <http://mek.oszk.hu/10900/10913/10913.pdf> [Letöltés: 2015. június 9.] alapján saját szerkesztés.

4. táblázat: Magyar könyvtárügy a rendszerváltástól 2007-ig a SWOT analízisek tükrében

4. táblázat forrása: Magyar könyvtárügy a rendszerváltástól SWOT analízisek tükrében. Forrás: SKALICZKI Judit: A rendszerváltás könyvtárügyétől a könyvtárügy rendszerváltásáig. Budapest : KI, 2011. p. 48–50.; 79–80., 111–112. Forrás: <http://mek.oszk.hu/10900/10913/10913.pdf> [Letöltés: 2015. június 9.] alapján saját szerkesztés.

5. táblázat: Állatorvostudományi Egyetem Hutýra Ferenc Könyvtár, Levéltár és Múzeum, valamint a BME-OMIKK SWOT analízisei

5. táblázat forrása: Állatorvostudományi Egyetem Hutýra Ferenc Könyvtár, Levéltár és Múzeum: Stratégiai fejlesztési terv 2014-2018. Budapest : AOTKLM, 2014. p. 7-9. Forrás: http://www.konyvtar.univet.hu/images/dokumentumok/strategia_2014_2018_AOTKLM.pdf [Letöltés 2016. december 7.] valamint BME OMIKK: Stratégiai terv 2015–2018. Budapest : BME OMIKK, 2015. p. 4–8. Forrás: http://dokutar.omikk.bme.hu/web/Konyvtar/Magunkrol/Minosegugy/BME_OMIKK_strategiai_terv_2015_2018.pdf [Letöltés: 2016. szeptember 14.] alapján saját szerkesztés

6. táblázat: SWOT analízis a városi könyvtárak helyzetéről

6. táblázat forrása: Informatikai és Könyvtári Szövetség Városi Könyvtári Tagozat: SWOT analízis a városi könyvtárak helyzetéről (műhelymunka kézirat) Gödöllő, (2016. 09. 28.) 7 p. alapján saját szerkesztés

7. táblázat: A pilot projekt ütemterve

7. táblázat forrása: saját szerkesztés

8. táblázat: A MACIVA potenciális felhasználóinak hipotetikus igényei

8. táblázat forrása: saját szerkesztés

9. táblázat: A KME-k kölcsönhatása

9. táblázat forrása: saját szerkesztés

10. Rövidítésjegyzék

- ALA = American Library Association = Amerikai Könyvtárak Szövetsége
- BPR = business process reengineering = üzleti folyamatok újjáalakítása
- BSC = balanced scorecard = kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer
- CG = coaching
- CRM = customer relationship management = ügyfélkapcsolatmenedzsment
- DM = data mining = adatbányászat
- DSZK = dynamic organizational capability = dinamikus szervezeti képesség
- DSZK-k = dynamic organizational capabilities = dinamikus szervezeti képességek
- EFOP = Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program
- GINOP = Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program
- IAM = immaterial asset monitor = immateriális vagyon figyelő
- IFLA = International Federation of Library Associations = Könyvtári Egyesületek és Szervezetek Nemzetközi Szövetsége
- ISO9000 = ISO9000standard = ISO9000-es minőségirányítási szabvány
- KKV = kis- és középvállalkozás
- KM = knowledge management = tudásmenedzsment
- KME = korszerű menedzsment eljárás
- KME-k = korszerű menedzsment eljárások
- LIB 2.0 = Library 2.0 = Könyvtár 2.0
- LIBER = Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche = Európai Tudományos Könyvtárak Szervezete
- LM = lean management = karcsú/ lean menedzsment;
munkám során használt változat: lean menedzsment
- MG = marketing
- MS = mystery shopping
- NKFIH = Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal
- OAI-PMH = Open Archives Initiative Protocol for Metadata Harvesting
- OC = organizational culture = szervezeti kultúra
- OCLC = Online Computer Library Center
- OS = outsourcing = kiszervezés;
munkám során használt változat: outsourcing
- OTKA = Országos Tudományos és Kutatási Alapprogramok

- PCG = Publishers Communications Group
- PR = public relations
- RF = rolling forecast = gördülő tervezés
- RWWR = Ranking Web of World Repositories
- SM = stakeholder menedzsment = (az érintett felek menedzsmentje)
- TÁMOP = Társadalmi Megújulás Operatív Programja
- TQM = total quality management = teljes körű minőségirányítás
- VEKOP = Versenyképes Közép-magyarországi Operatív Program

A vizsgált eljárások alkalmával használt terminusok rövidítéséhez a szakirodalom mellett a The STANDS4 Network⁴⁶³ weboldalát⁴⁶⁴ is használtam. Egyes terminusok rövidítésére csupán az ábrák készítése során, az átláthatóság megkönnyítése céljából került sor.

Megjegyzések

- A vizsgált eljárások alkalmazása során megjelenő terminusok megfelelő rövidítésének forrásként a szakirodalom mellett a The STANDS4 Network⁴⁶⁵ weboldalát⁴⁶⁶ használtam.
- A 2.4. fejezetben, az egyes korszerű menedzsment eljárások (KME-k) definíciója során a munkámban használt változatot tüntetem fel elsőként. Ezért egyes esetekben rövidítést (BPR), más esetekben a magyar (tudásmenedzsment) illetve az angol kifejezést (outsourcing) használom.

A KME terminusok változatos definíciói közül a dolgozatomban azt a változatot használom, amely a leginkább segíti a DSZK-KME keretrendszer szemléltetését könyvtári kontextusban.

⁴⁶³ The STANDS4 Network ingyenes, megbízható, referencia és oktatási forrást biztosító globális hálózat, amelyet az American Library Association 2010-ben a legjobb ingyenes referencia weboldalnak minősített.

⁴⁶⁴ The STANDS4 Network – Abbreviations. Forrás: <http://www.abbreviations.com/abbreviation> [Letöltés: 2016. december 6.]

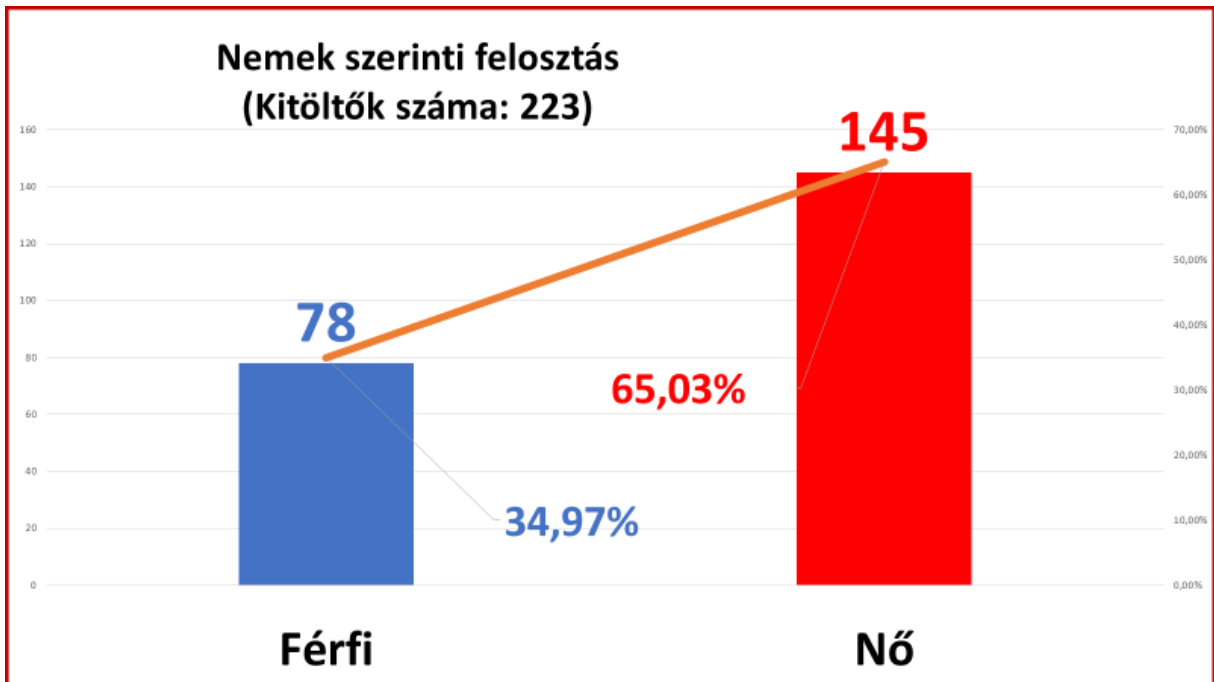
⁴⁶⁵ The STANDS4 Network ingyenes, megbízható, referencia és oktatási forrást biztosító globális hálózat, amelyet az American Library Association 2010-ben a legjobb ingyenes referencia weboldalnak minősített.

⁴⁶⁶ The STANDS4 Network – Abbreviations. Forrás: <http://www.abbreviations.com/abbreviation> [Letöltés: 2016. december 6.]

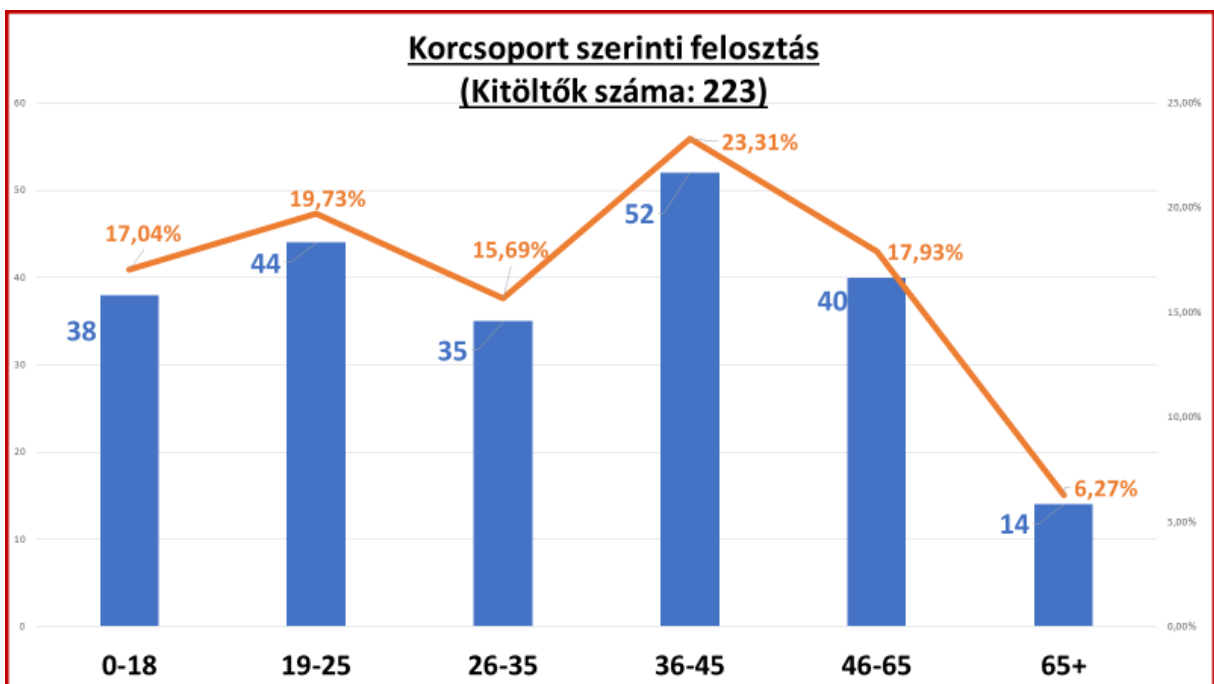
11. Függelék

- F.1. ábra: Nemek szerinti felosztás
- F.2. ábra: Korcsoport szerinti felosztás
- F.3. ábra: Lakóhely szerinti felosztás
- F.4. ábra: Iskolai végzettség szerinti felosztás
- F.5. ábra: Foglalkozási területek szerinti felosztás
- F.6. ábra: A könyvtár személyes felkeresésének gyakorisága
- F.7. ábra: Könyvtárosi segítség igénybevételének alkalma
- F.8. ábra: Felhasználók forrásigénye
- F.9. ábra: A nyomtatott dokumentumok elhelyezésére vonatkozó igények
- F.10. ábra: Belső terekkel kapcsolatos igények
- F.11. ábra: Épületre vonatkozó igények
- F.12. ábra: Bútorokra vonatkozó igények
- F.13. ábra: Szolgáltatásokra vonatkozó igények
- F.14. ábra: A könyvtár személyes felkeresésének gyakorisága foglalkozási területek szerint
- F.15. ábra: Könyvtárosi segítség igénybevételének alkalma foglalkozási területenként
- F.16. ábra: Felhasználók forrásigénye foglalkozási területek szerint
- F.17. ábra: A nyomtatott dokumentumok elhelyezésére vonatkozó igények foglalkozási területenként
- F.18. ábra: Belső terekkel kapcsolatos igények foglalkozási területenként
- F.19. ábra: Épületre vonatkozó igények foglalkozási területenként
- F.20. ábra: Bútorokra vonatkozó igények foglalkozási területenként
- F.21. ábra: Szolgáltatásokra vonatkozó igények foglalkozási területenként
- F.22. ábra: Könyvtár személyes felkeresésének gyakorisága korcsoport szerint
- F.23. ábra: Könyvtárosi segítség igénybevételének alkalma korcsoport szerint
- F.24. ábra: Forrásigények korcsoport szerint
- F.25. ábra: A nyomtatott dokumentumok elhelyezésére vonatkozó igények korcsoport szerint
- F.26. ábra: Belső terekkel kapcsolatos igények korcsoport szerint
- F.27. ábra: Épületre vonatkozó igények korcsoport szerint
- F.28. ábra: Bútorra vonatkozó igények korcsoport szerint
- F.29. ábra: Az intézmény tervezett látogatásának alkalmai
- F.30. ábra: A könyvtár személyes felkeresésének gyakorisága településtípus szerint

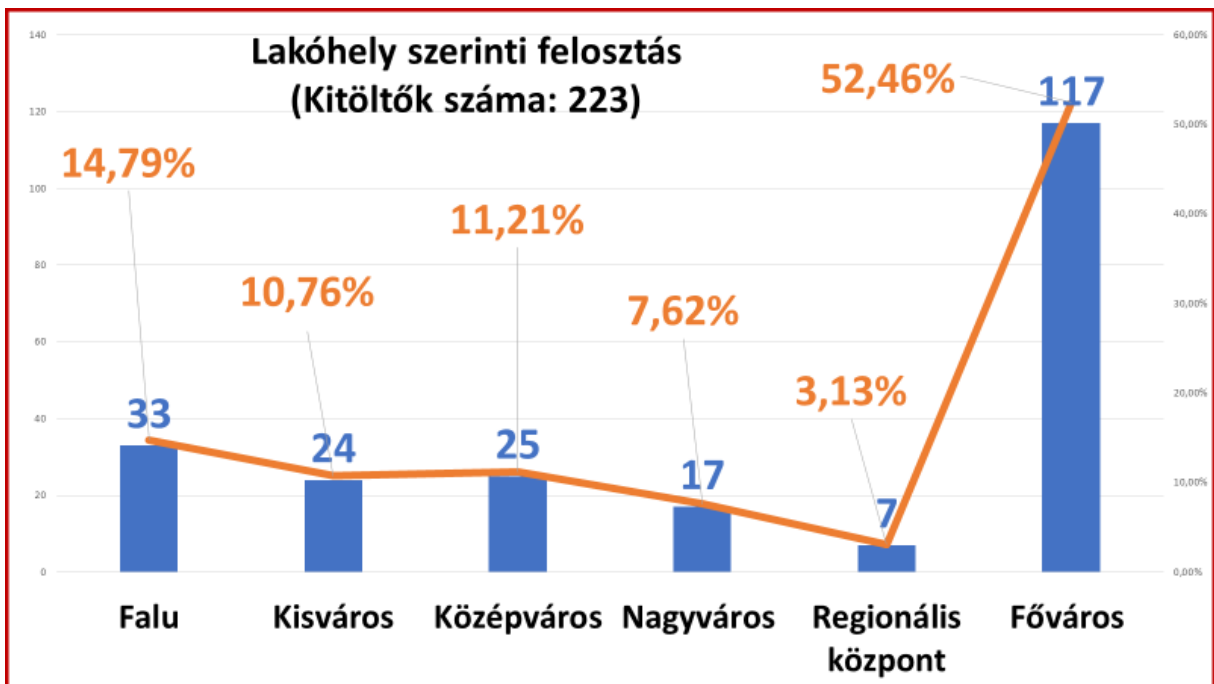
- F.31. ábra: Könyvtárosi segítség igénybevételének alkalma településtípus szerint
- F.32. ábra: A felhasználók forrásigénye településtípus szerint
- F.33. ábra: A nyomtatott dokumentumok elhelyezésére vonatkozó igények településtípus szerint
- F.34. ábra: Belső terekkel kapcsolatos igények településtípus szerint
- F.35. ábra: Épületre vonatkozó felhasználói igények településtípus szerint
- F.36. ábra: Bútorokra vonatkozó felhasználói igények településtípus szerint
- F.37. ábra: Az intézmény tervezett látogatásának alkalmai településtípus szerint
- F.38. Interjú: Balog Ibolya, Fábry Pál, Németh Tibor
- F.39. Interjú: Hunyadi János Mátyás – Árkán, Gajdos József
- F.40. Interjú: Markó Fruzsina
- F.41. Kérdőív
- F.42. Hozzájárulás az írásban szereplő tartalom felhasználásához: MACIVA



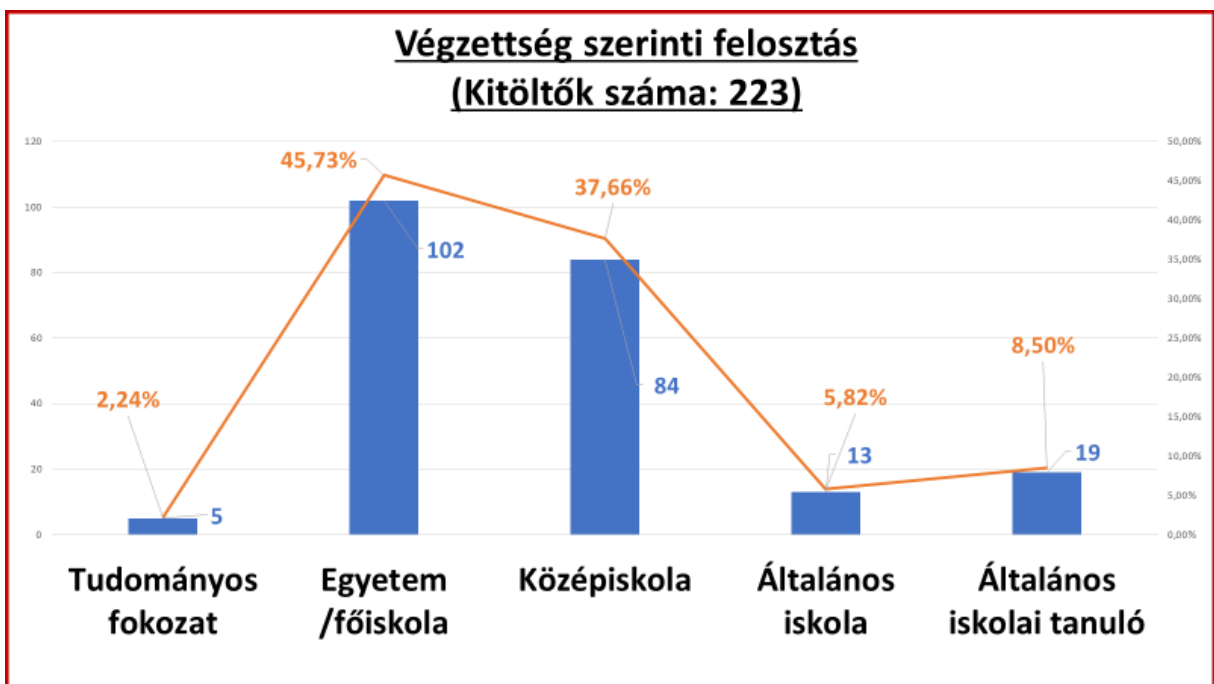
F.1. ábra: Nemek szerinti felosztás



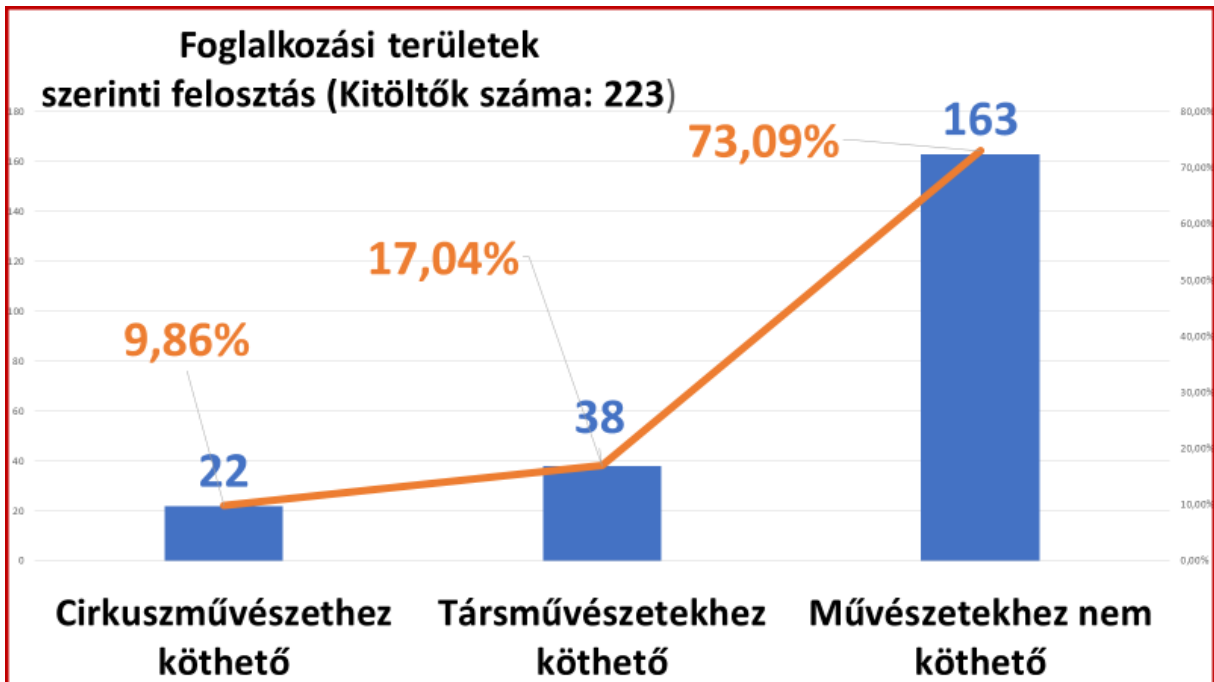
F.2. ábra: Korcsoport szerinti felosztás



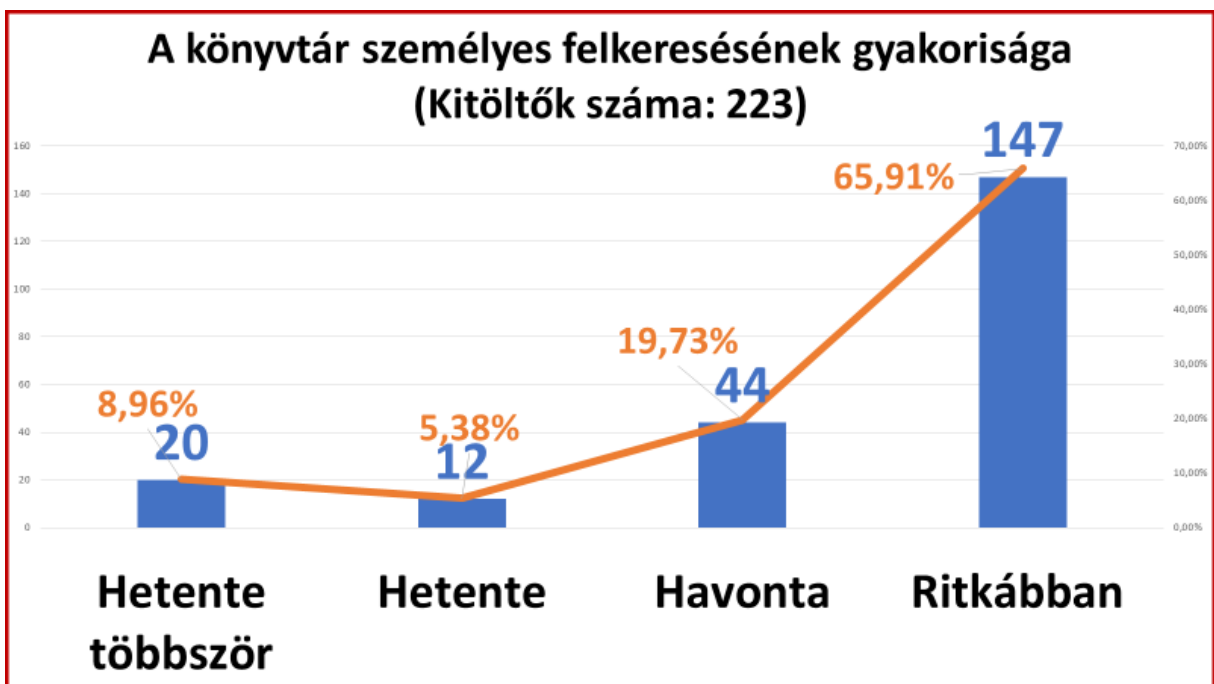
F.3. ábra: Lakóhely szerinti felosztás



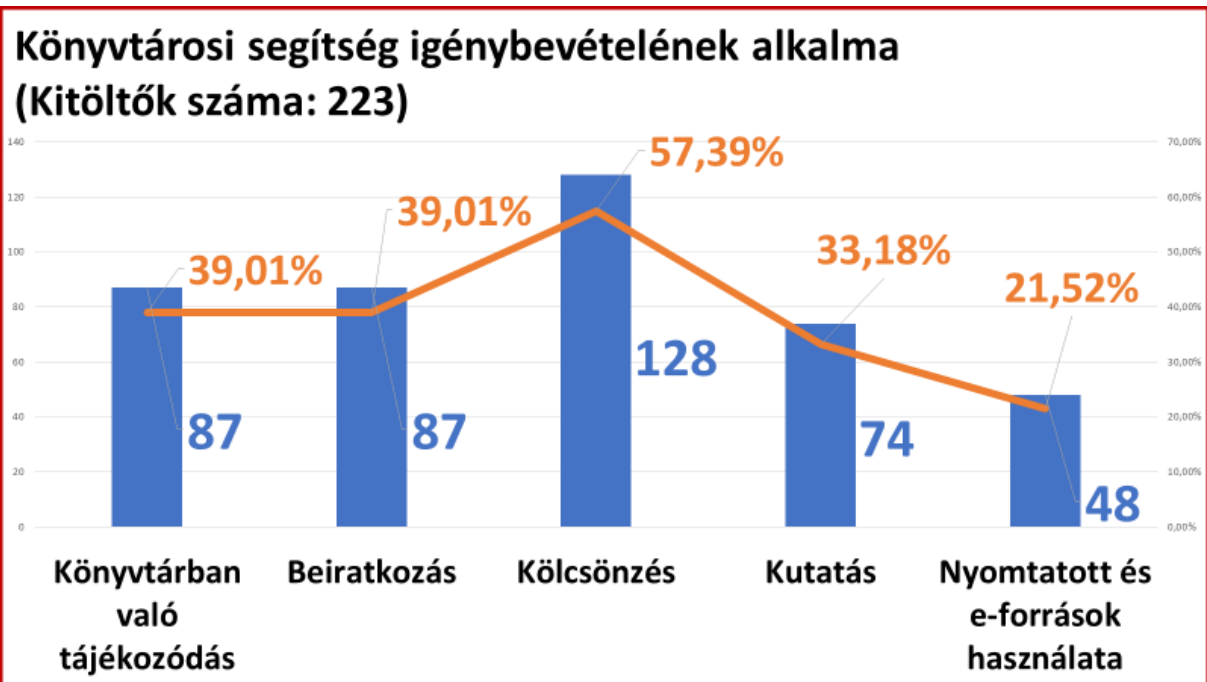
F.4. ábra: Iskolai végzettség szerinti felosztás



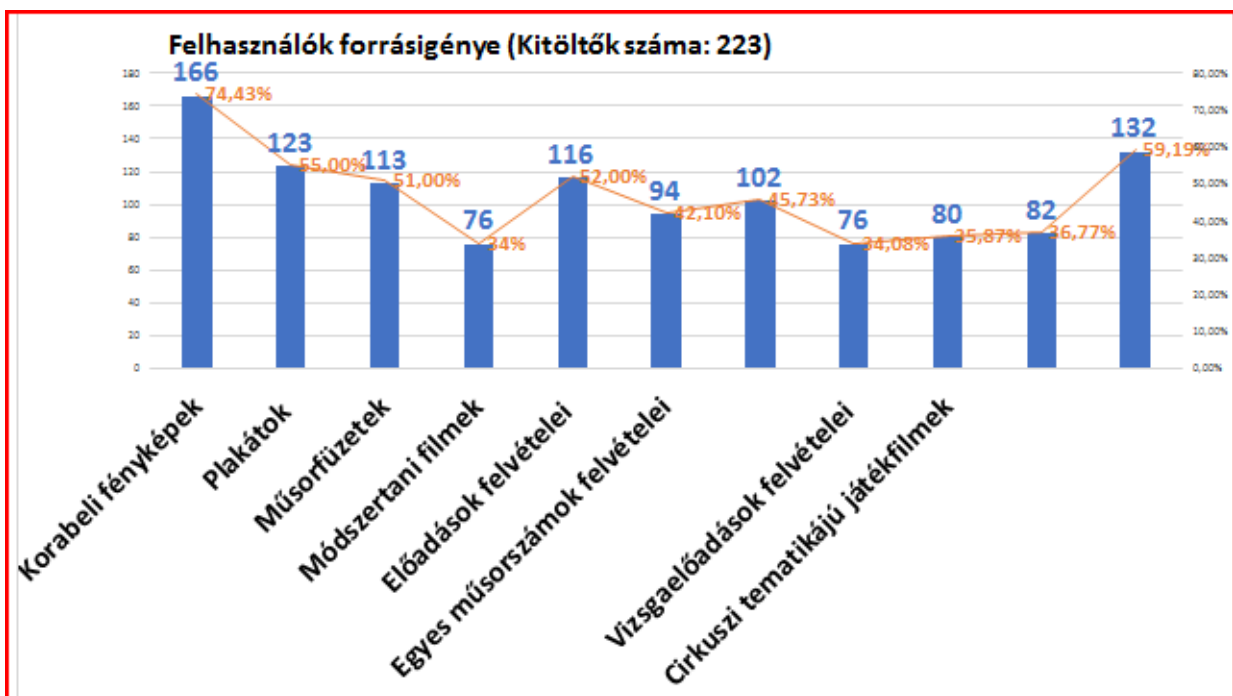
F.5. ábra: Foglalkozási területek szerinti felosztás



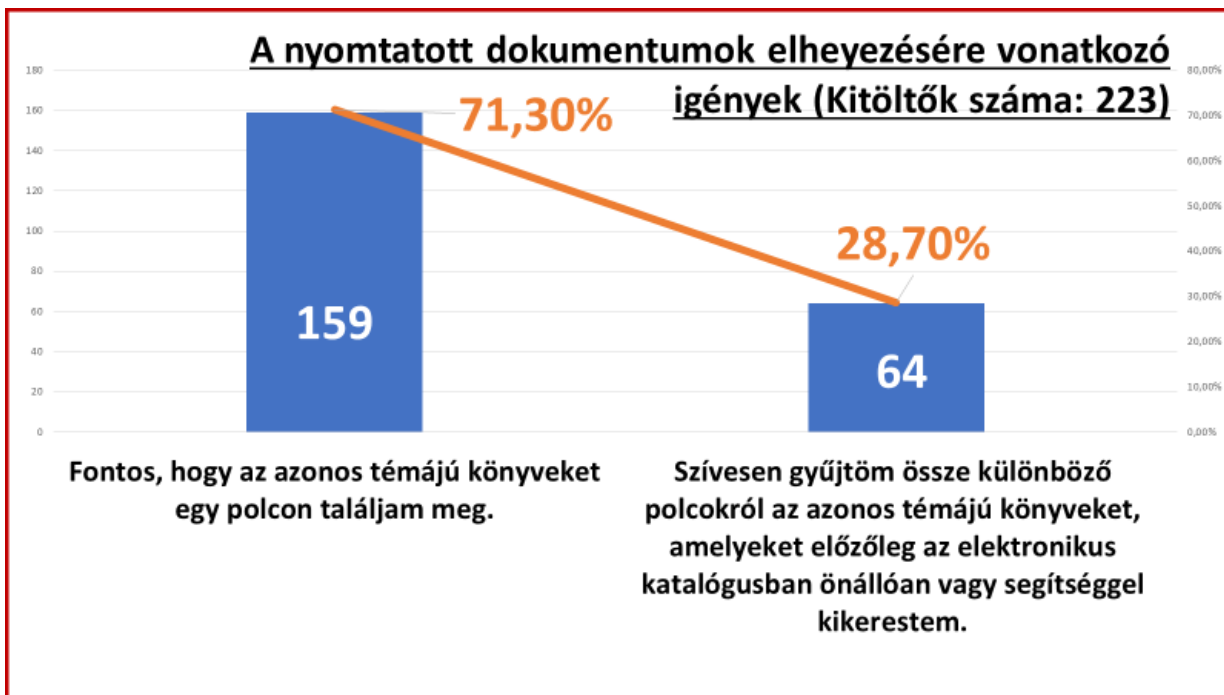
F.6. ábra: A könyvtár személyes felkeresésének gyakorisága



F.7. ábra: Könyvtárosi segítség igénybevételének alkalma



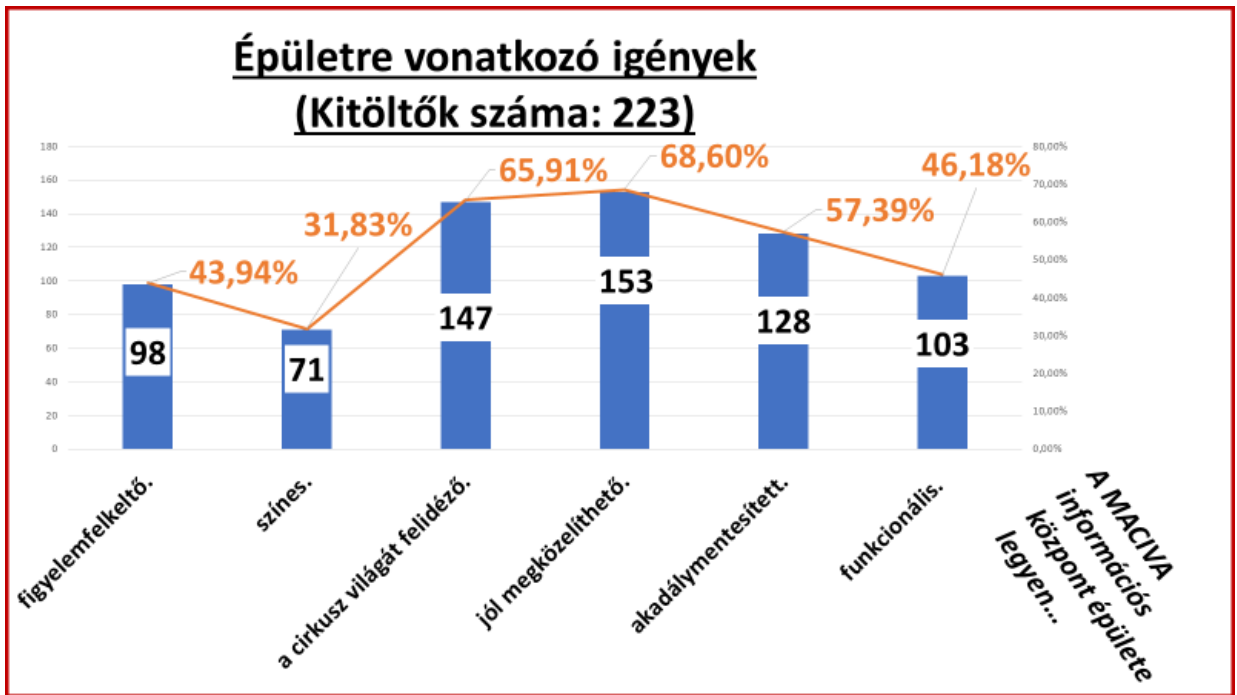
F.8. ábra: Felhasználók forrásigénye



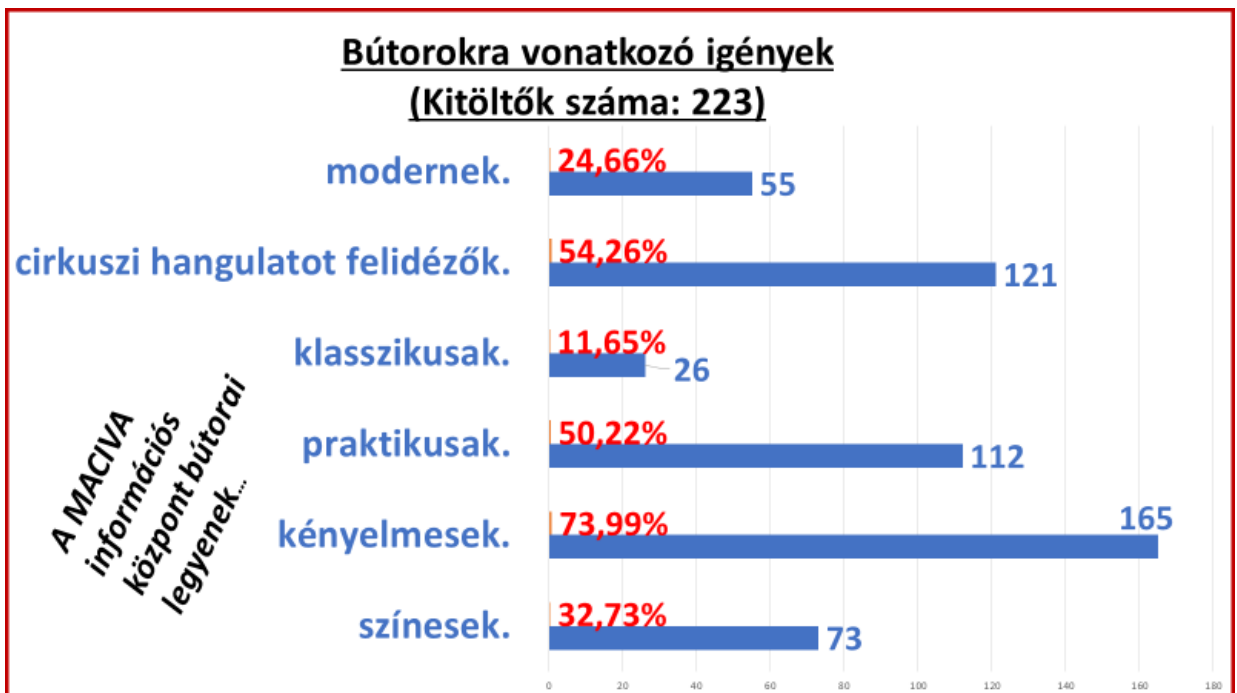
F.9. ábra: A nyomtatott dokumentumok elhelyezésére vonatkozó igények



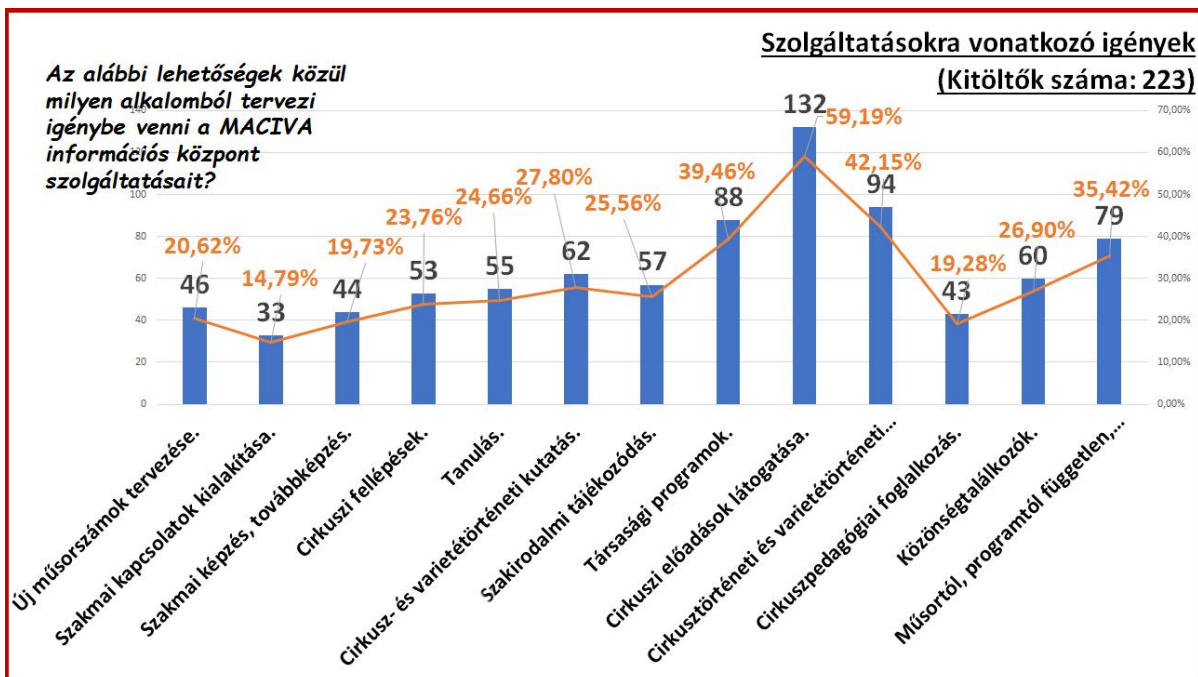
F.10. ábra: Belső terekkel kapcsolatos igények



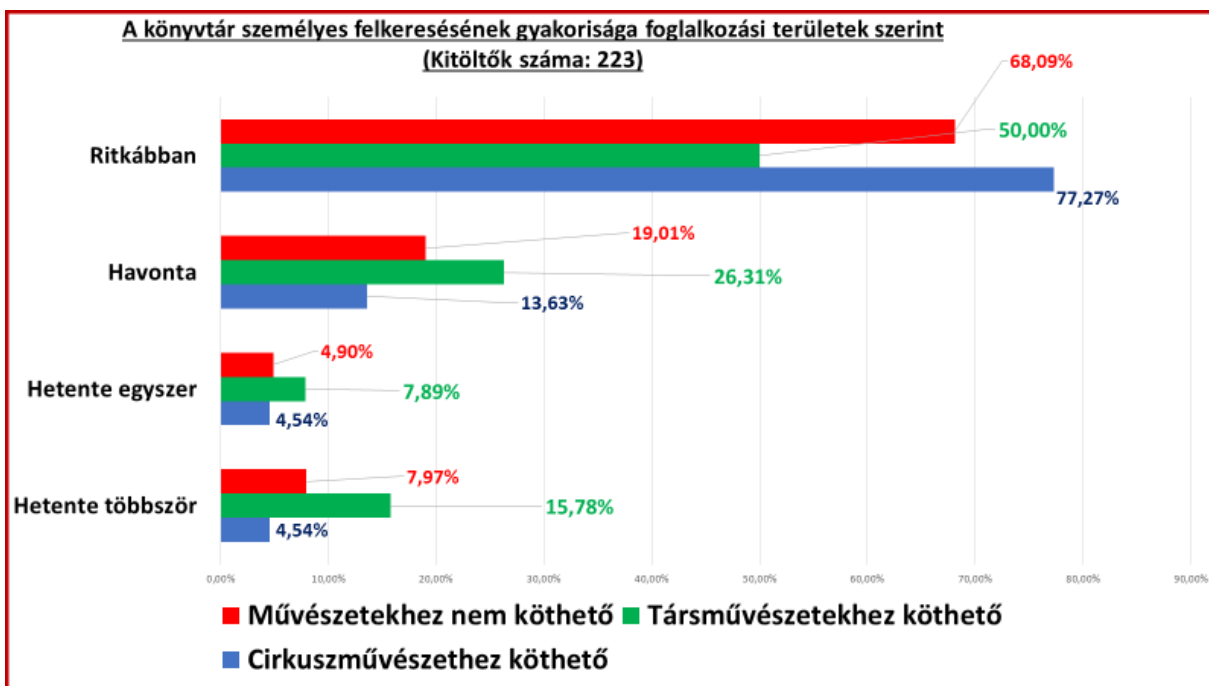
F.11. ábra: Épületre vonatkozó igények



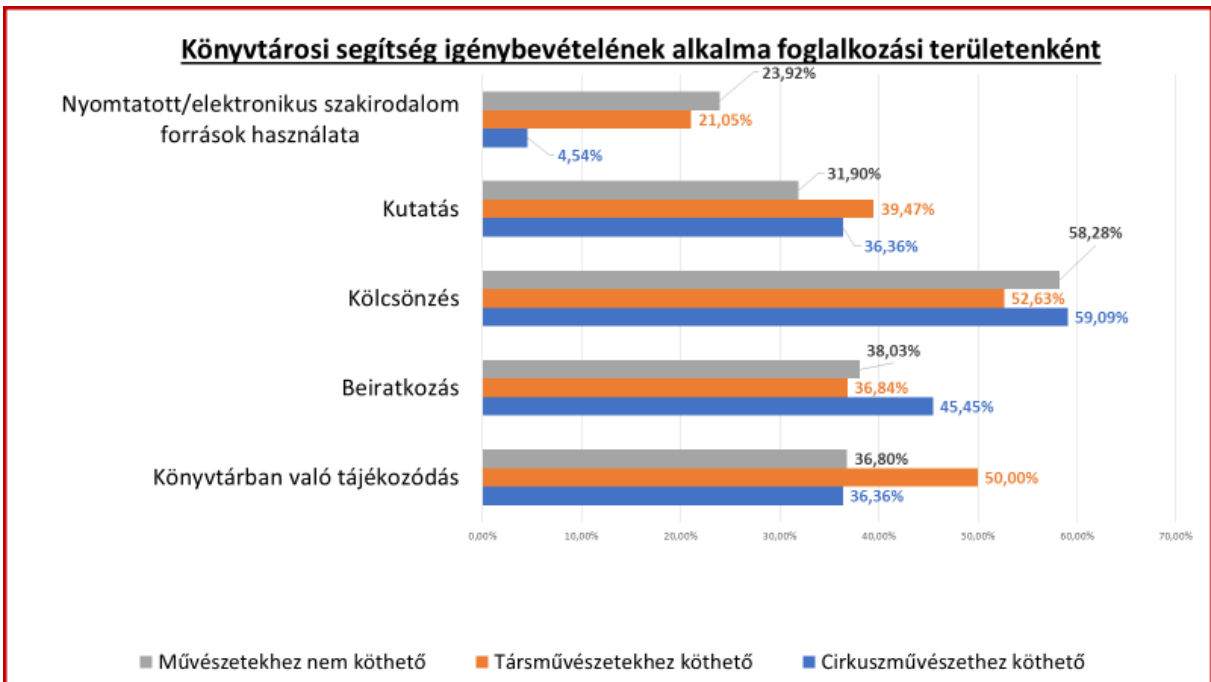
F.12. ábra: Bútorokra vonatkozó igények



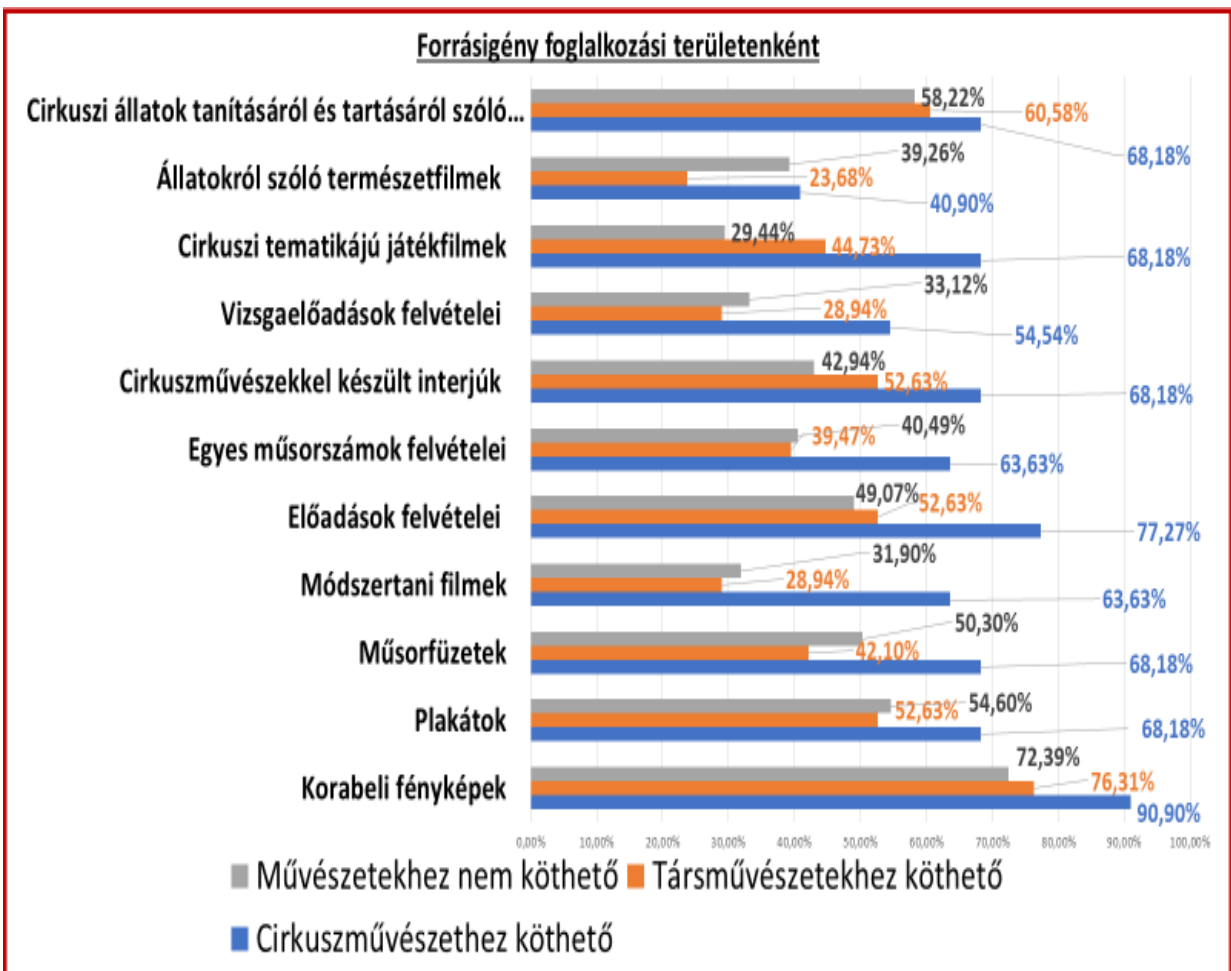
F.13. ábra: Szolgáltatásokra vonatkozó igények



F.14. ábra: A könyvtár személyes felkeresésének gyakorisága foglalkozási területek szerint



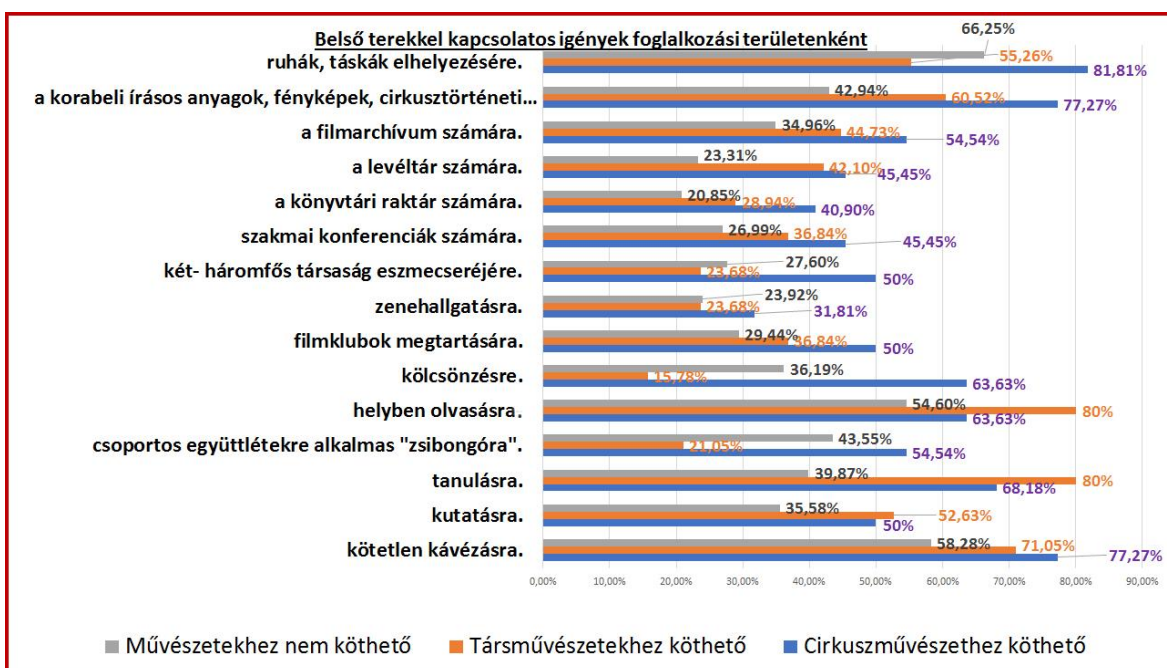
F.15. ábra: Könyvtárosi segítség igénybevételének alkalmi foglalkozási területenként



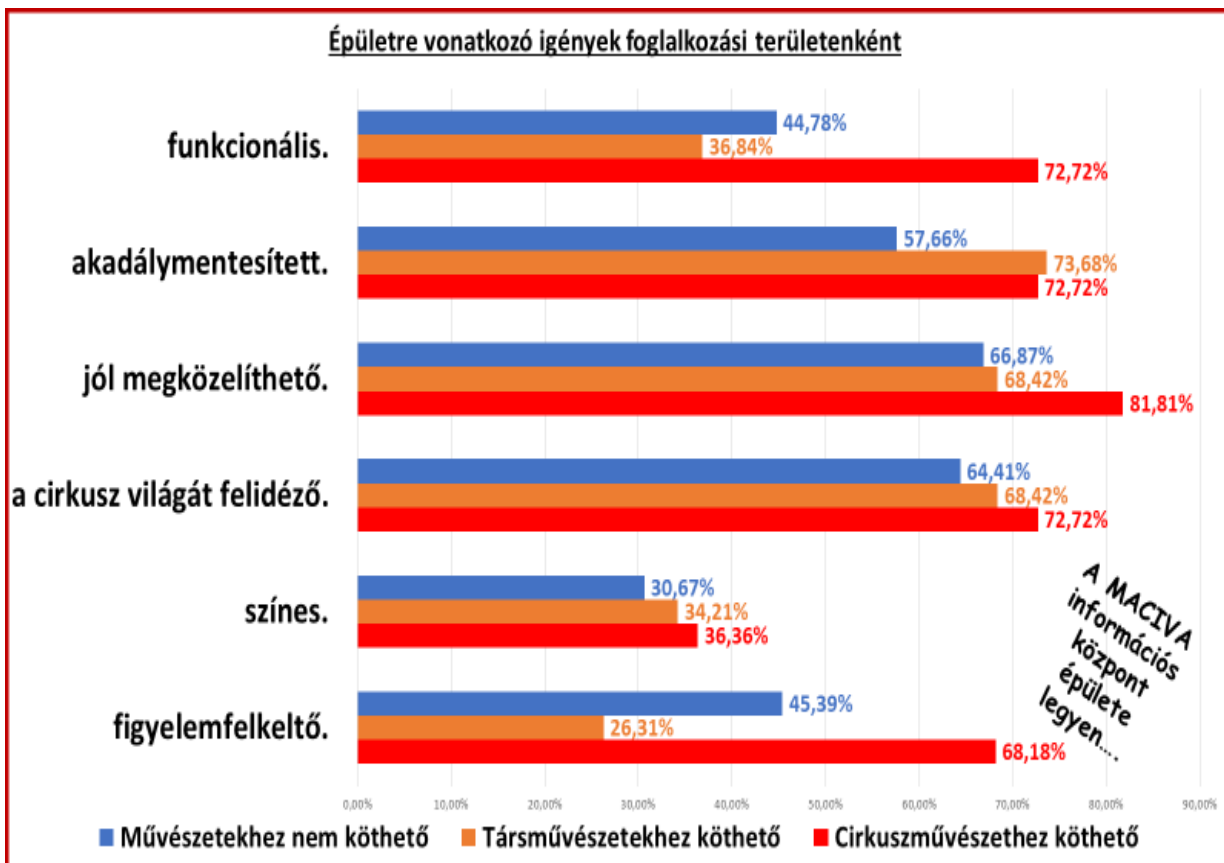
F.16. ábra: Felhasználók forrásigénye foglalkozási területek szerint



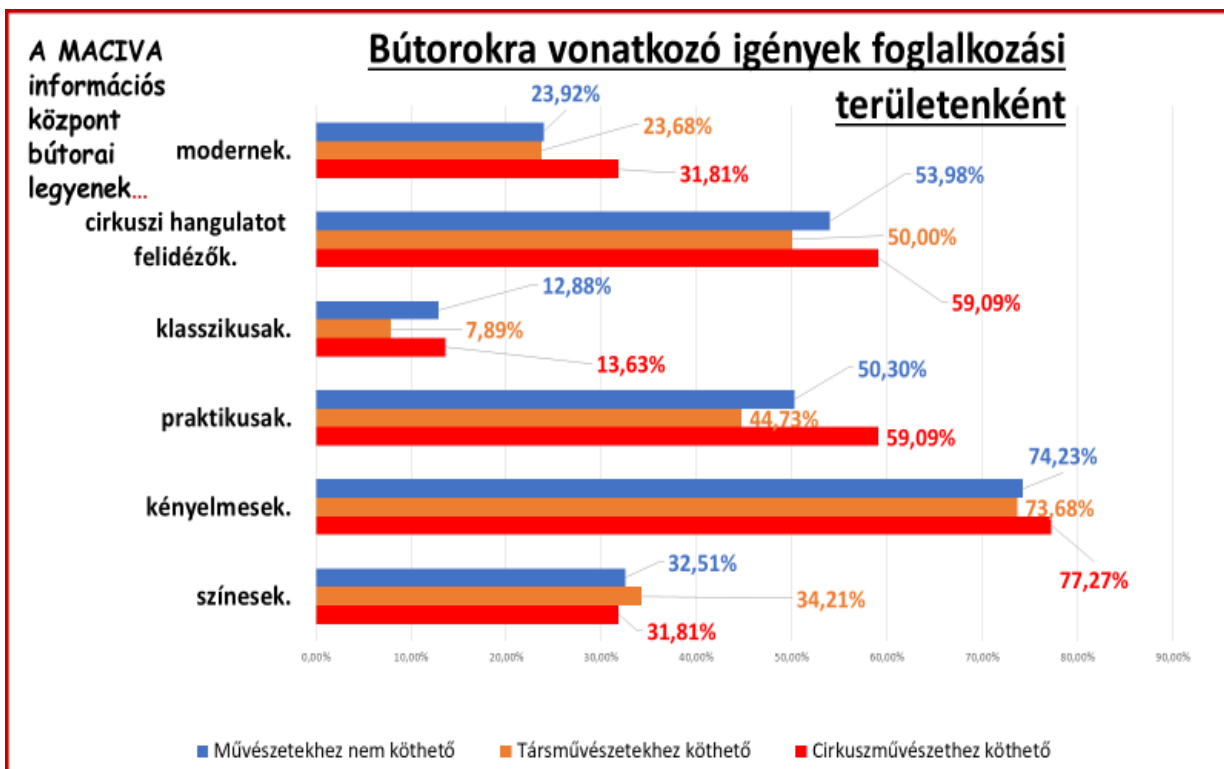
F.17. ábra: A nyomtatott dokumentumok elhelyezésére vonatkozó igények foglalkozási területenként



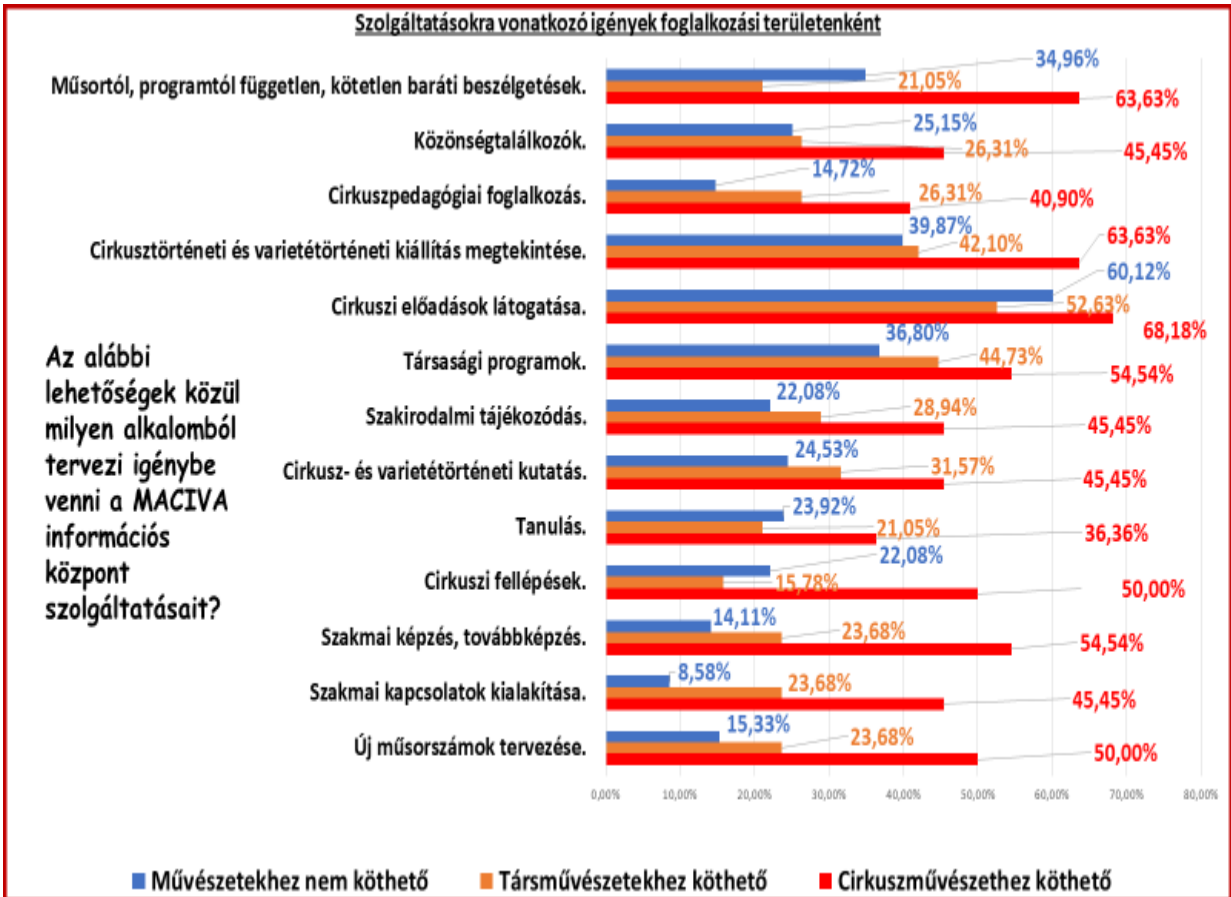
F.18. ábra: Belső terekkel kapcsolatos igények foglalkozási területenként



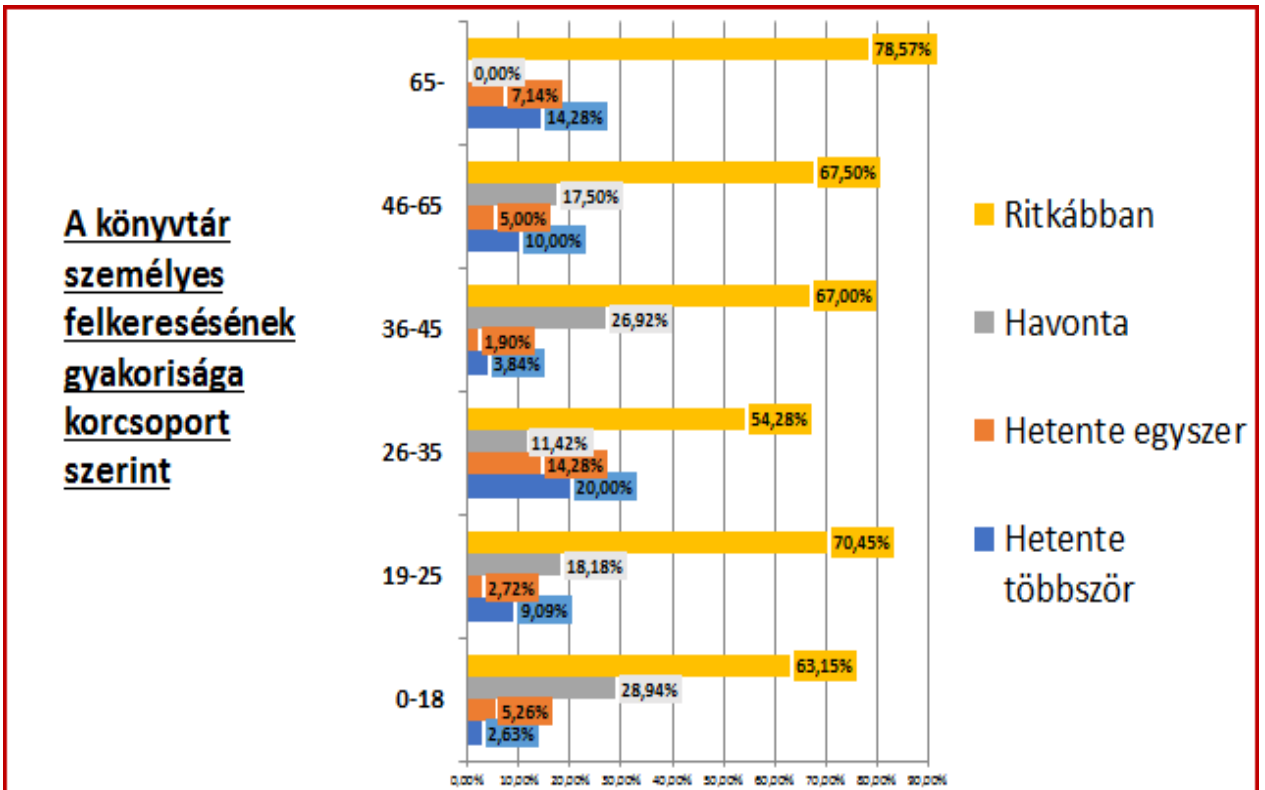
F.19. ábra: Épületre vonatkozó igények foglalkozási területenként



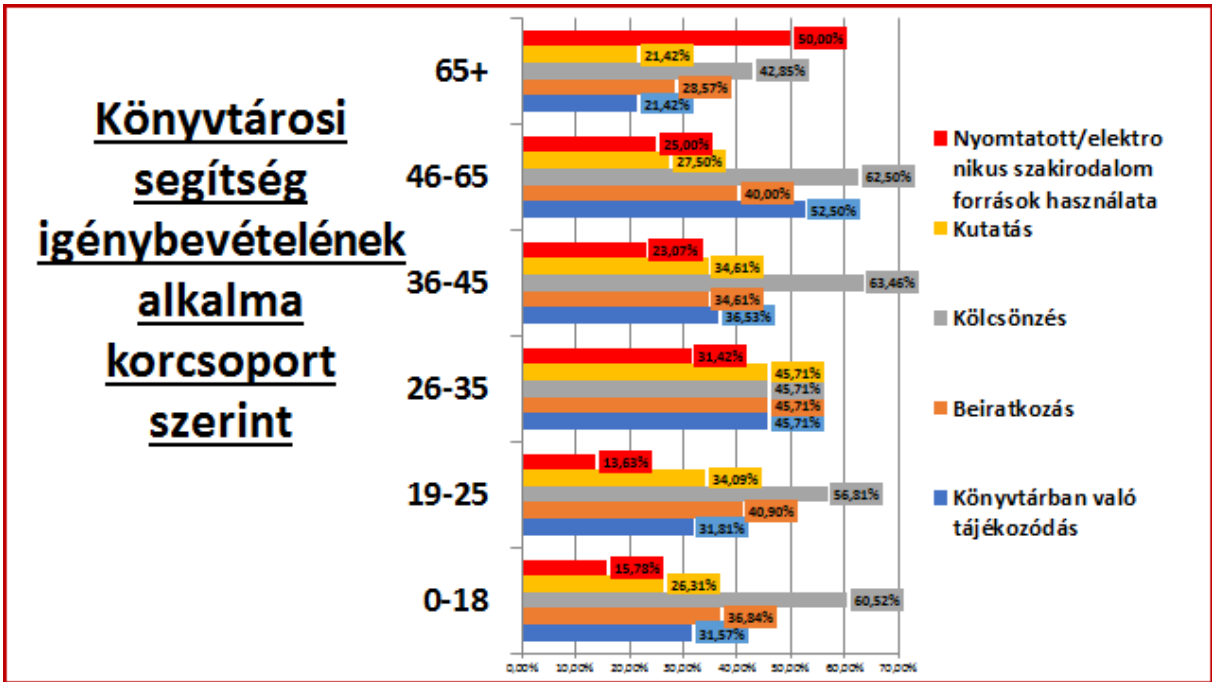
F.20. ábra: Bútorokra vonatkozó igények foglalkozási területenként



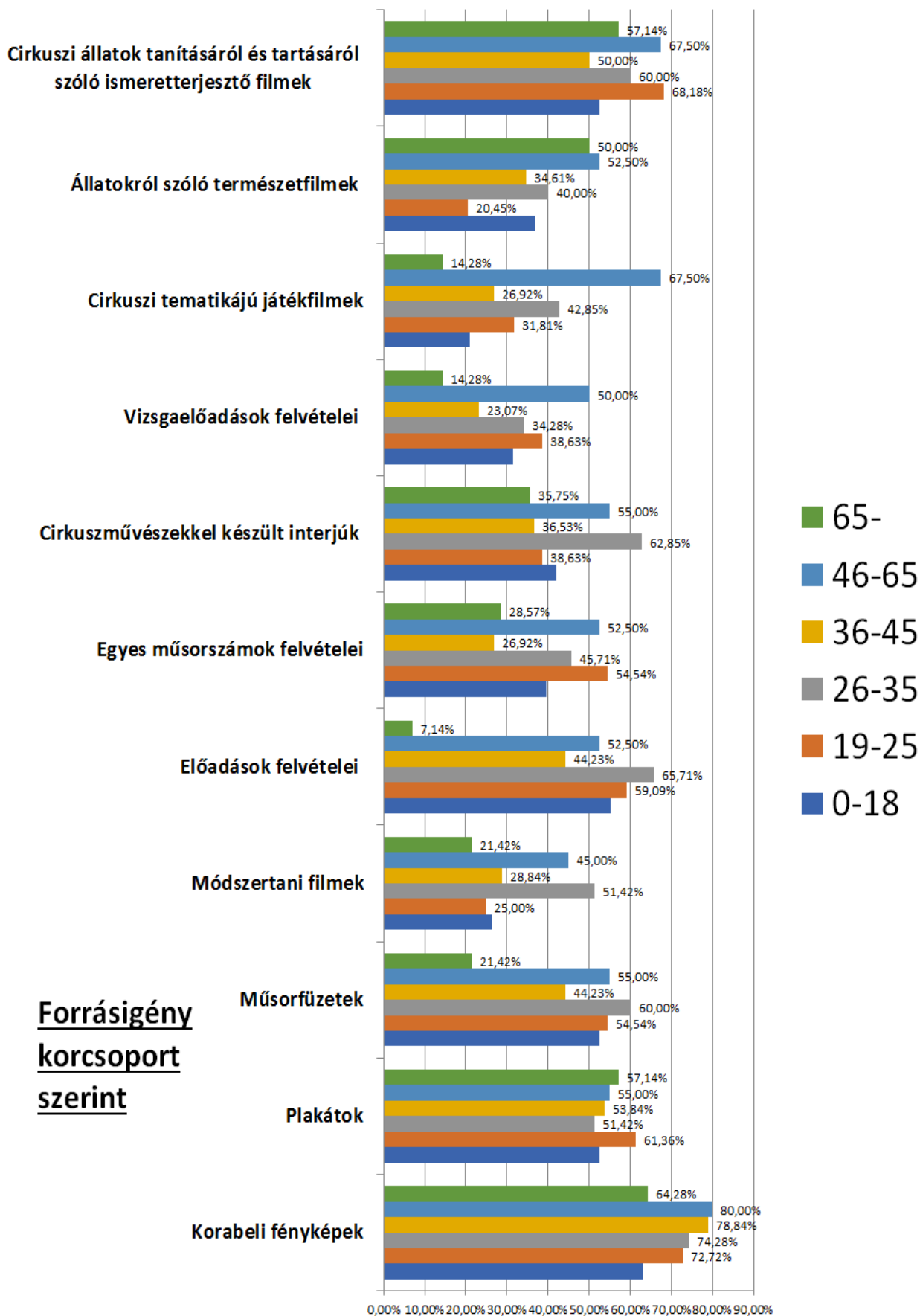
F.21. ábra: Szolgáltatásokra vonatkozó igények foglalkozási területenként



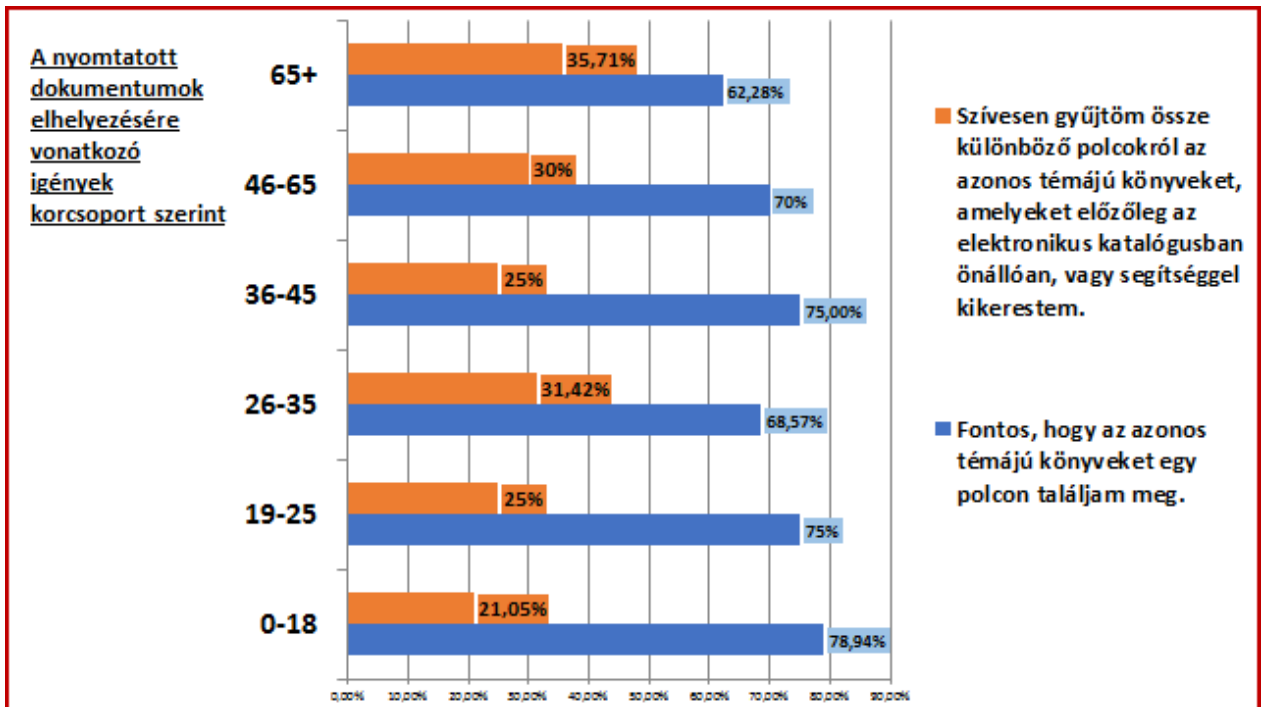
F.22. ábra: Könyvtár személyes felkeresésének gyakorisága korcsoport szerint



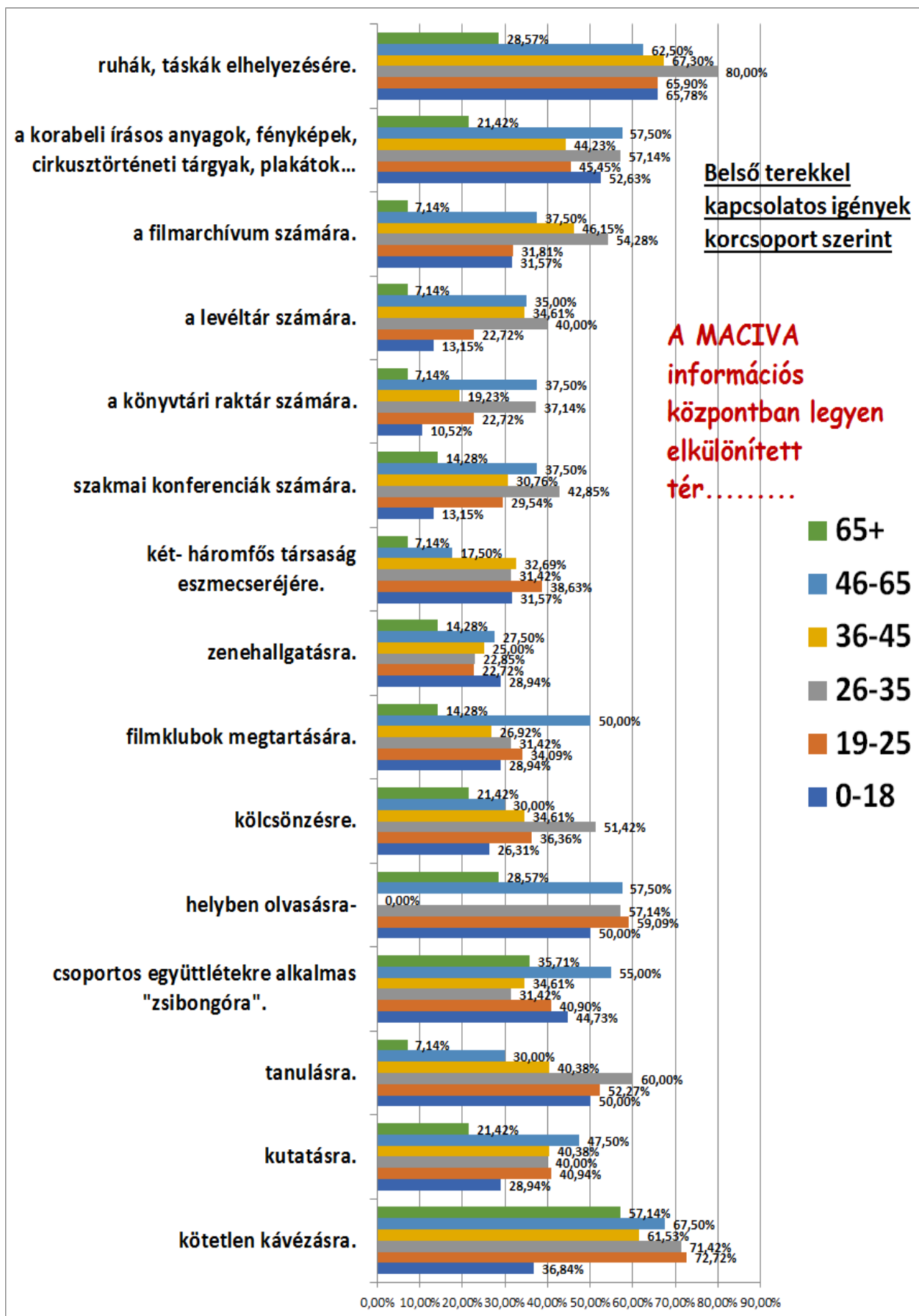
F.23. ábra: Könyvtárosi segítség igénybevételének alkalma korcsoport szerint



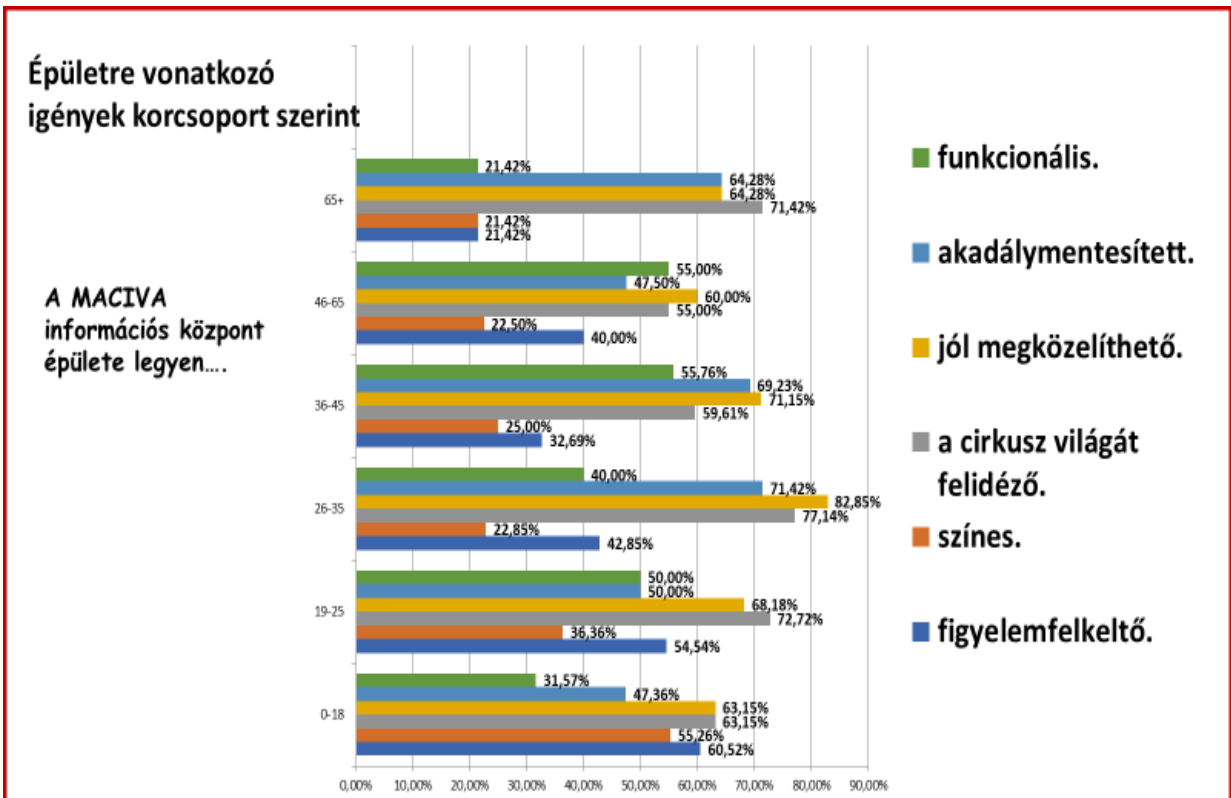
F.24. ábra: Forrásigények korcsoport szerint



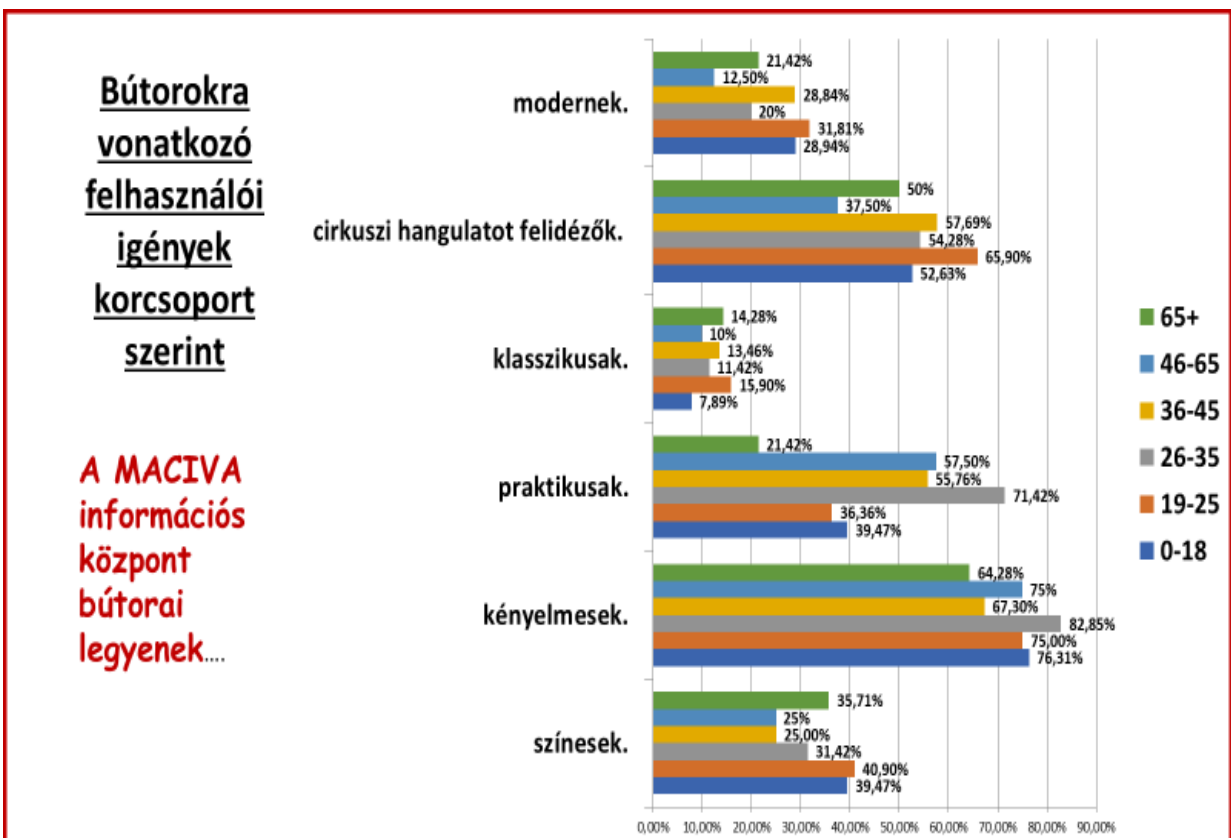
F.25. ábra: A nyomtatott dokumentumok elhelyezésére vonatkozó igények korcsoport szerint



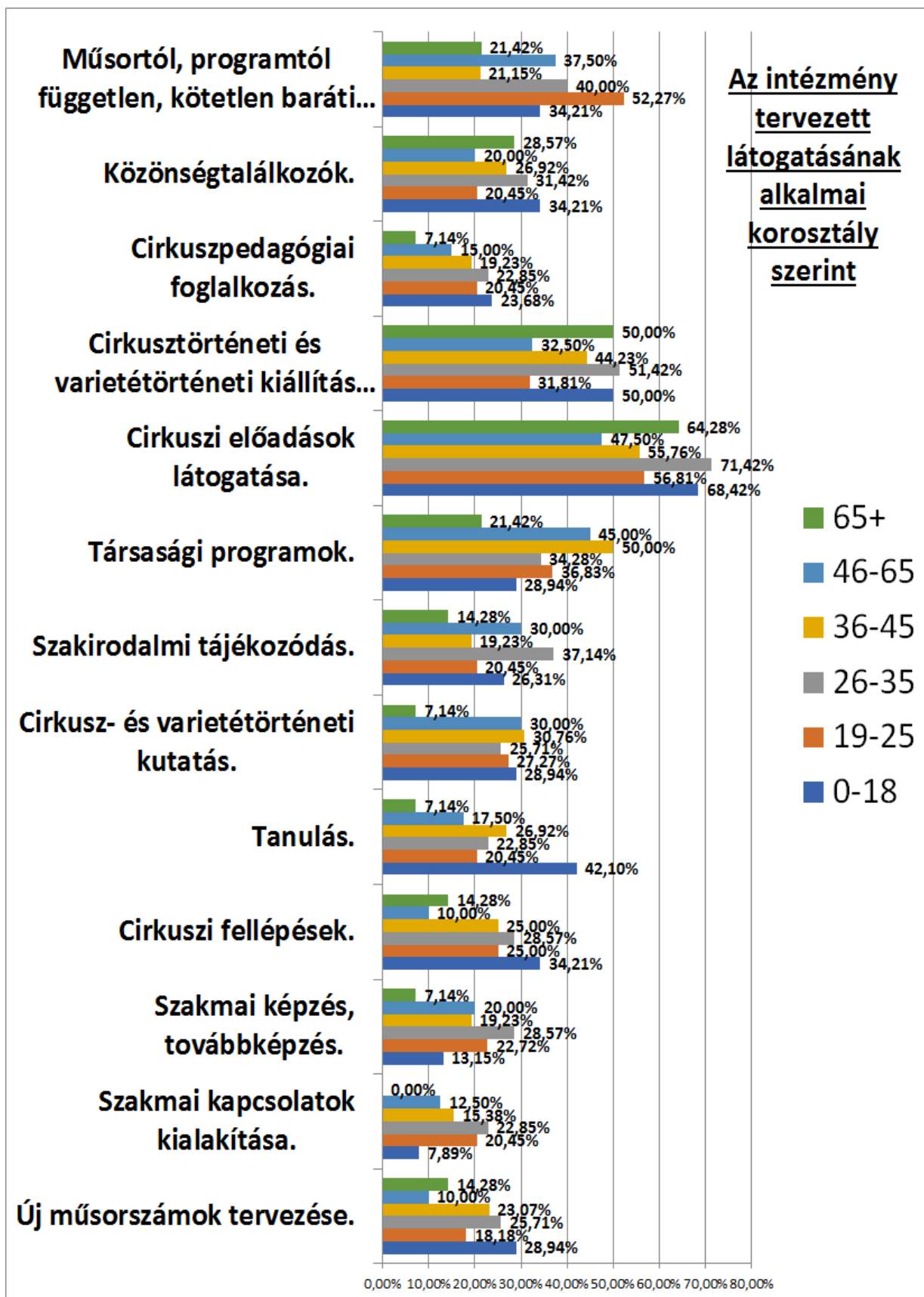
F.26. ábra: Belső terekkel kapcsolatos igények korcsoport szerint



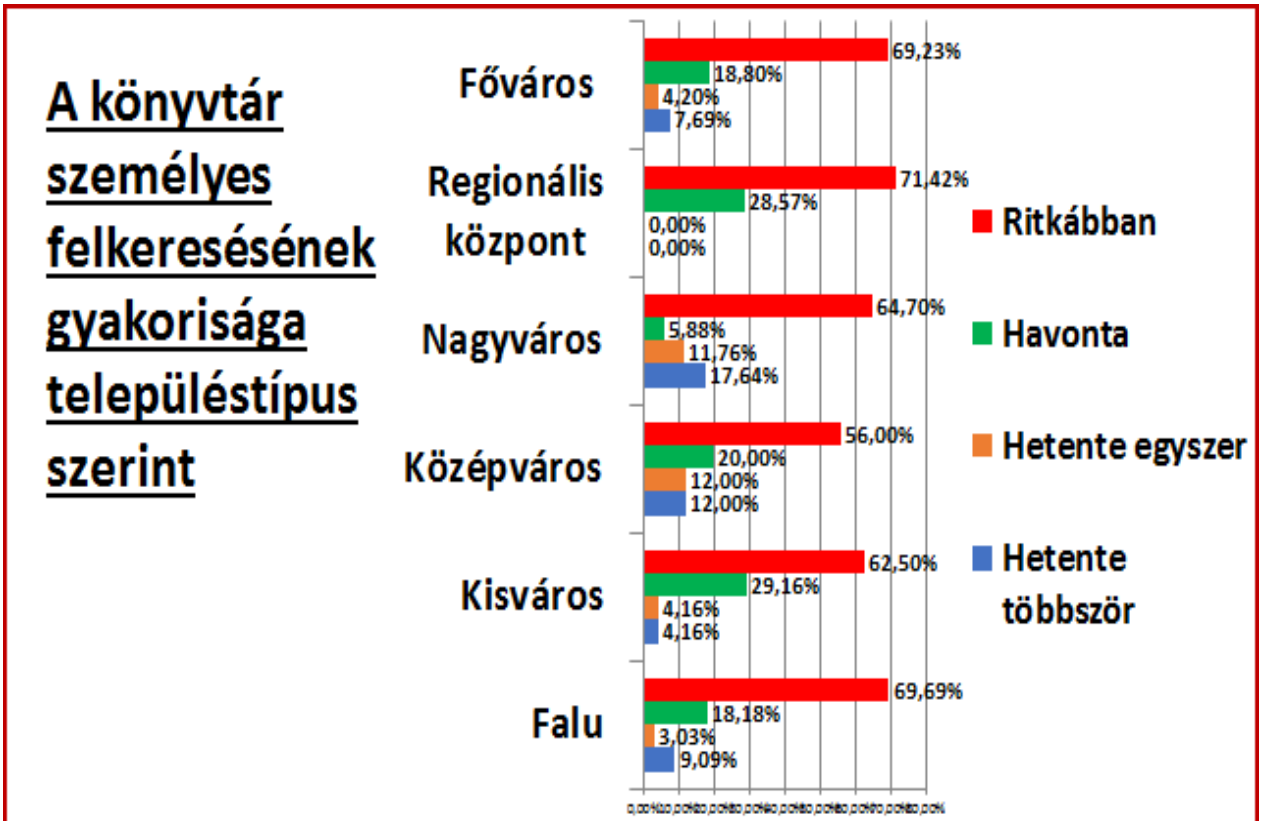
F.27. ábra: Épületre vonatkozó igények korcsoport szerint



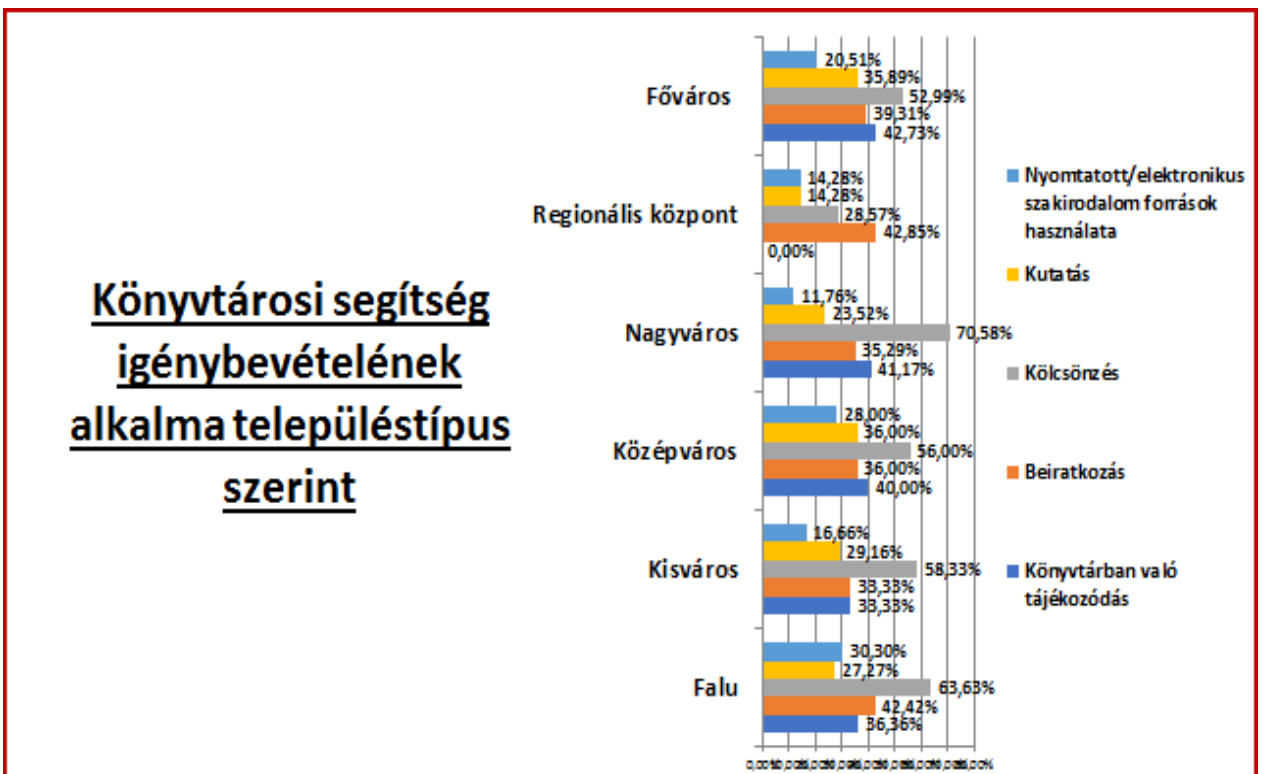
F.28. ábra: Bútorra vonatkozó igények korcsoport szerint



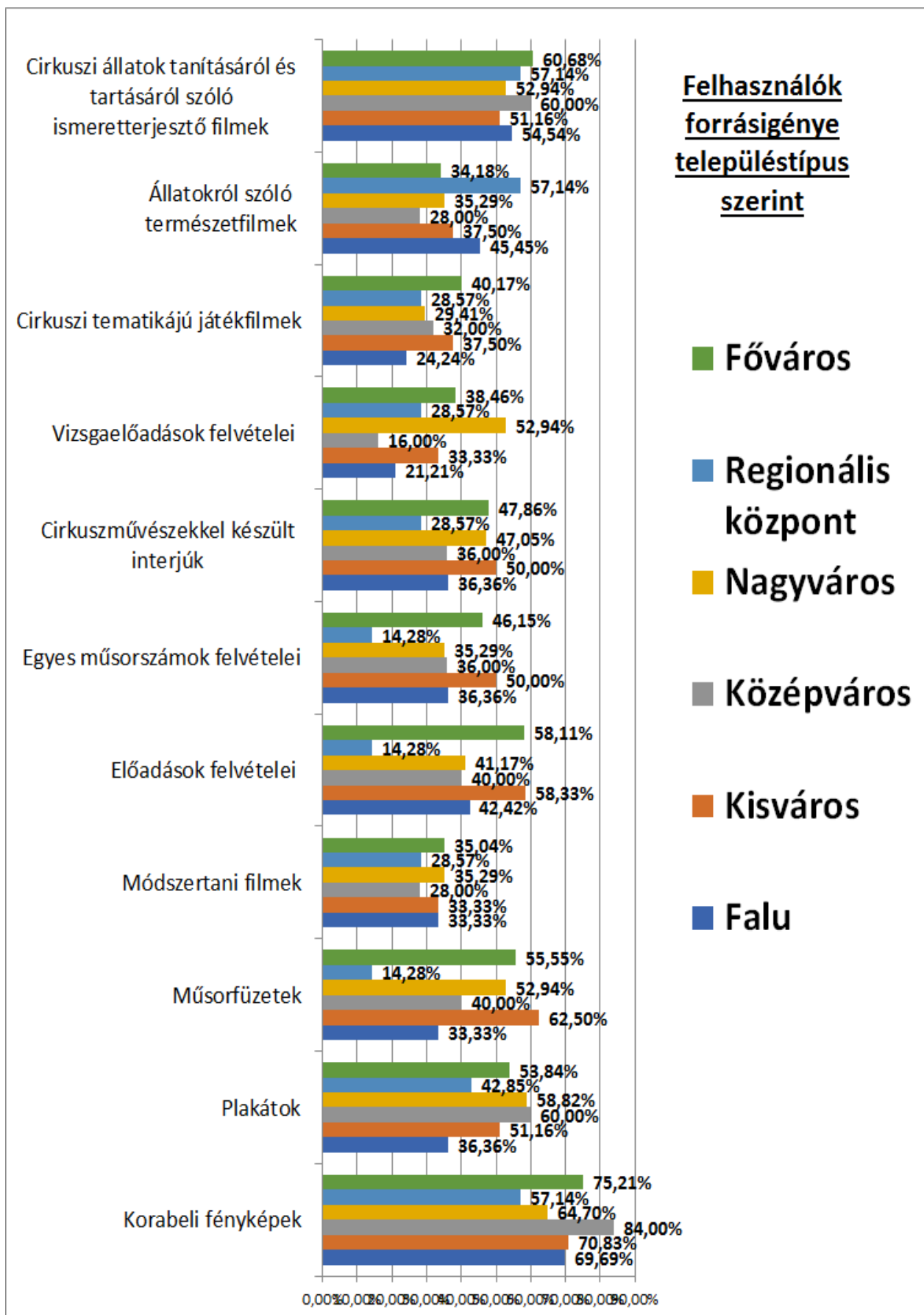
F.29. ábra: Az intézmény tervezett látogatásának alkalmi korcsoport szerint



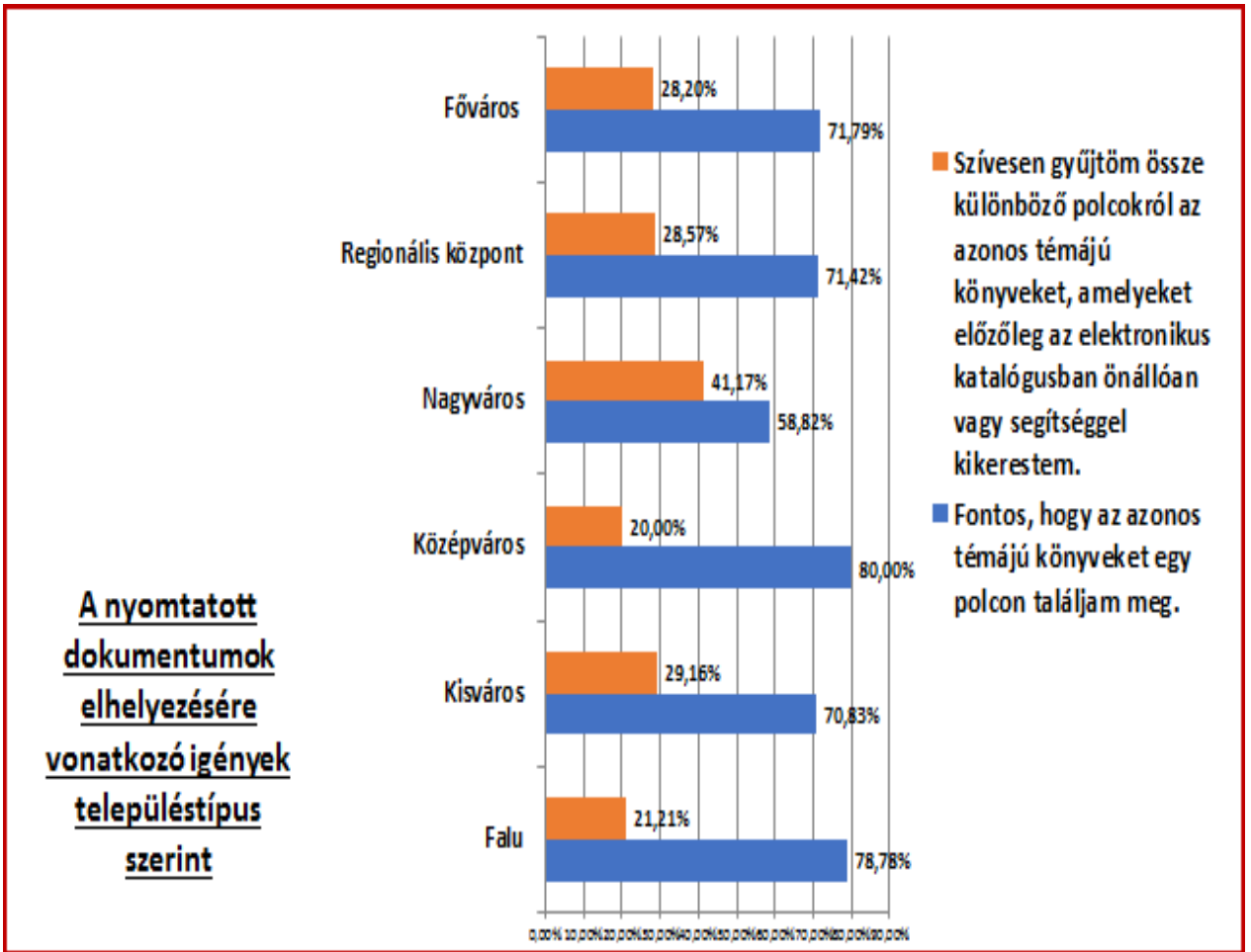
F.30. ábra: A könyvtár személyes felkeresésének gyakorisága településtípus szerint



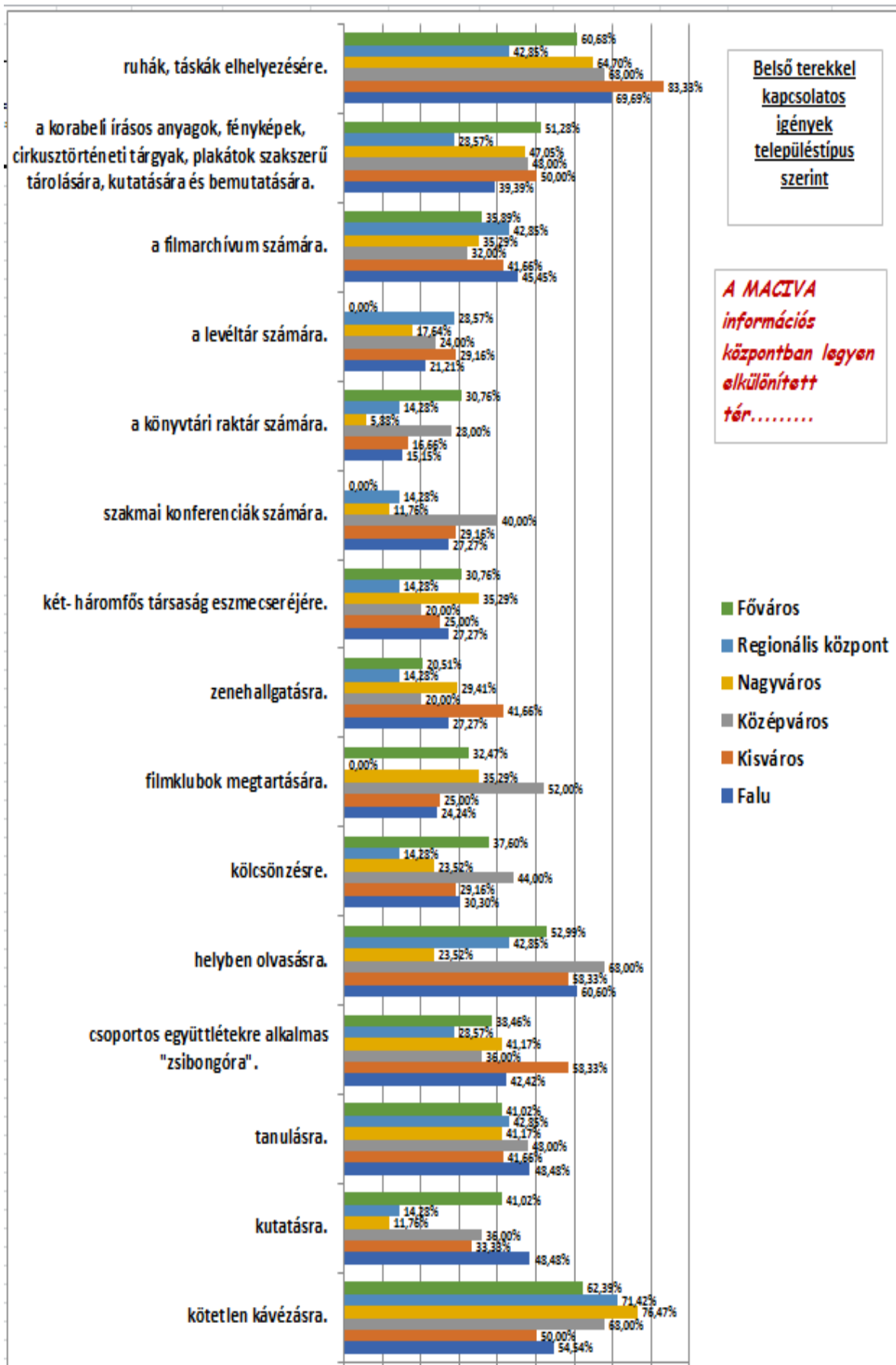
F.31. ábra: Könyvtárosi segítség igénybevételének alkalmi településtípus szerint



F.32. ábra: A felhasználók forrásigénye településtípus szerint



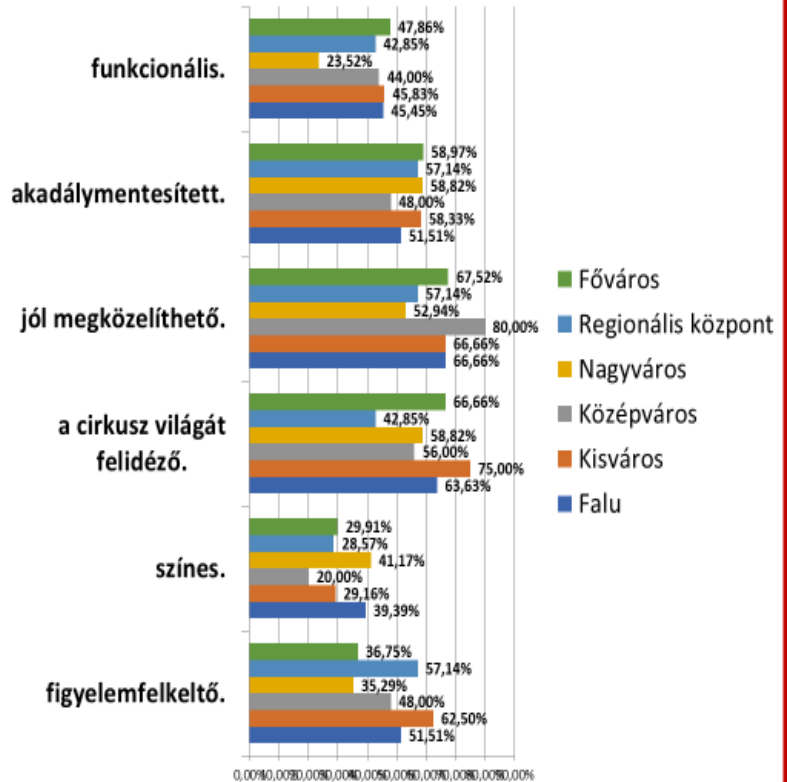
F.33. ábra: A nyomtatott dokumentumok elhelyezésére vonatkozó igények településtípus szerint



F.34. ábra: Belső terekkel kapcsolatos igények településtípus szerint

Épületre vonatkozó felhasználói igények településtípus szerint

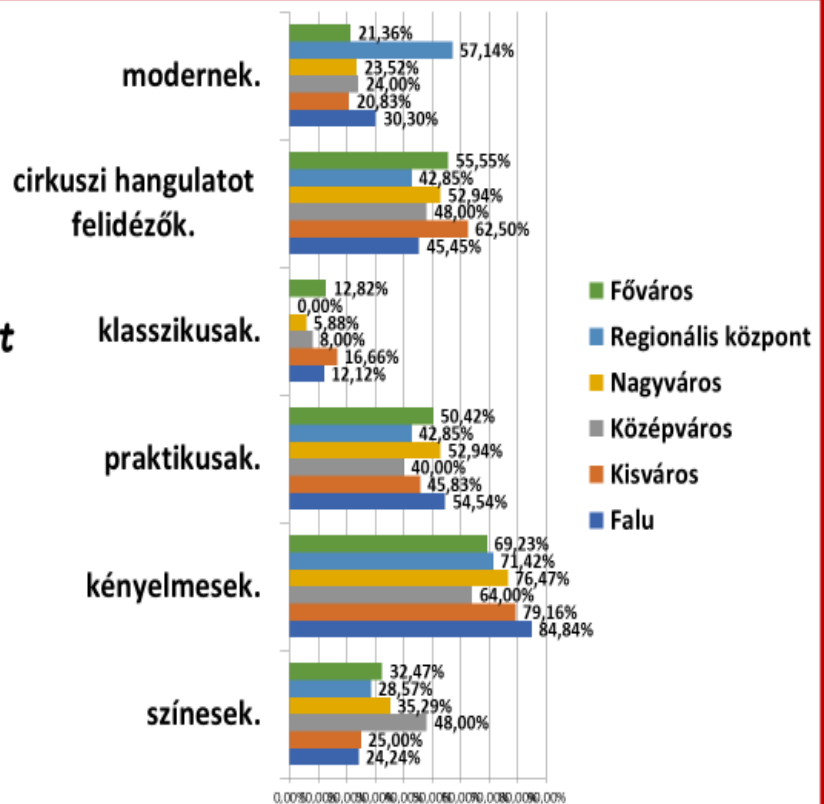
A MACIVA információs központ épülete legyen....



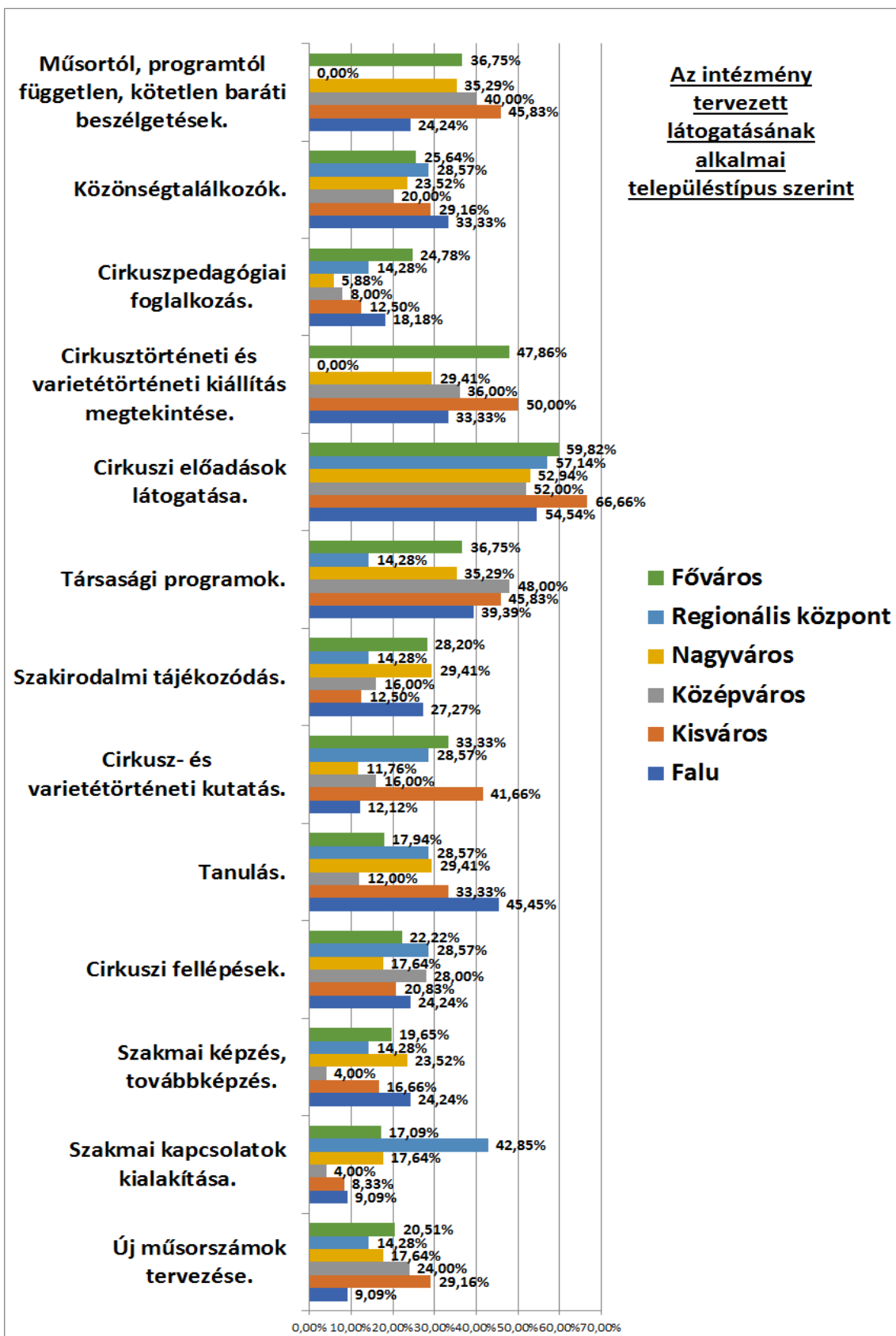
F.35. ábra: Épületre vonatkozó felhasználói igények településtípus szerint

Bútorokra vonatkozó felhasználói igények településtípus szerint

A MACIVA információs központ bútorai legyenek....



F.36. ábra: Bútorokra vonatkozó felhasználói igények településtípus szerint



F.37. ábra: Az intézmény tervezett látogatásának alkalmai településtípus szerint

F.38. Interjú: Balog Ibolya, Fábry Pál, Németh Tibor

Az interjú helye: Fővárosi Nagycirkusz társalgója

Az interjú ideje: 2017.01.19., csütörtök, 17 óra – A „Lúdas Matyi” című előadás után

Az interjút adó cirkuszművészek:

ZZ: Balog Ibolya – (Zozó Mama) – artista, gólyalábas mutatványos

FP: Fábry Pál – artista, zsonglőr

NT: Németh Tibor – artista, fakír, tűznyelő

Interjút készítette:

JÉ: Juhász Éva – könyvtáros

Az interjú lejegyzett szövege

JÉ: A Magyar Cirkusz és Varieté Információs Központja, a MACIVA egy nemzetközi információs központ megnyitását tervezi az önök közreműködésével. Az intézmény a cirkusz hazai és külföldi és varietéművészet művelőinek, kutatóinak és a nagyközönségének igényeit figyelembe véve kíván színvonalas szolgáltatást nyújtani, ehhez pedig a felhasználók folyamatos és aktív közreműködésére lesz szükség. A jelenlegi beszélgetés célja annak felderítése, hogy a MACIVA majdan megnyíló információs központja hogyan szolgálja a cirkuszművészeket, artistákat kutatókat és a nagyközönséget. Az ARTista Caféban elhangzott, hogy az új számok kidolgozásához kell az ihlet és a kreativitás. Ezen kívül milyen források álltak rendelkezésre?

FP: Magasdrótos voltam, az Arany–Bohóc nagydíjra, a Cirkuszi Oszkárra is esélyes. Utána ugródrót következett. Később a budapesti Moulen Rouge-ban léptem fel, ahol Cserhádi Zsuzsa is. De mindig jött valami új, és kísérleteztem, kísérletezem. Vannak biciklis számok is. Például Sipek László artistával dolgozunk egy bohócos kerékpáros számon, ahol az artista és a bohóc is biciklizik. Tegnap Balázs Kálmánnak (80) mondtam, és nagyon szeretné látni.

JÉ: Ezekről milyen felvételek készültek?

FP: Videófelvételek, és a Youtube-on lehet megtalálni. Humorosak. Legutolsó a Mehemed. A társam Mehemed, én a tehén és a Török indulónak a végén felrúgom Mehemedet.

JÉ: Készült lista ezekről a felvételekről?

FP: Igen, megvan egy modemen. De van rólam anyag a Kulter.hu oldalán, vagy a Karc rádió Páholy I.13. Pénteki számában. A konyhában, főzés közben készült az interjú. Még a paprika, és a paradicsomillat is benne volt.

JÉ: Olyan lehetőséghez mit szólnál, hogy könyvtárosok, levéltárosok és művészettörténészek közreműködésével szisztematikusan összegyűjtenéd a számaidról készült felvételeket, fényképeket, a veled készült interjúkat?

FP: Ez nekem is jó, ez nekem is fontos. Erre felkészülök.

JÉ: Ez a közönség, az artistaképzősök, tanárok és kutatók számára lesz fontos adatforrás.

FP: Ez a hiúságomnak is jó. Örülök, hogy megszülettem, és tudok az embereknek adni.

FP: Őt már ismered, ő a fakír. Megérkezett Zozó mama is.

JÉ: Lenne rá mód, hogy a majdan összegyűjtött fényképek adatainak tisztázásában segítsenek? Idetartozik a fotókon szereplő személyek, a helyszín beazonosítása, és egyéb adatok rögzítése, amely a későbbi kutatást és visszakeresést segíti.

FP, ZZ, NT: Hogyne, persze.

JÉ: Az adatszolgáltatáson kívül fontos a szakirodalom feltérképezése. Hol érdemes kezdeni?

FP: Orgán és Echo folyóiratok. Dohi Tamás kollekciója.

ZZ: Edónak, ő Orlóczy Edit, neki is van gyűjteménye.

JÉ: Lehetne rekvizitumokat is gyűjteni?

FP: Ez nagyon érdekes lenne.

NT, ZZ helyesel.

JÉ: Az előadások mellett milyen lehetőség van arra, hogy a gyerekek kipróbálhassák az egyes rekvizitumokat?

FP: Ezt Ibi csinálja.

ZZ: Ez megvan. Rendhagyó óráknak hívják. Kedvet kell csinálni a cirkuszhoz a gyerekeknek.

NT: Elvesztette a varázsát a cirkusz. Szerintem az egyik oka, hogy Magyarországon sok cirkusz van.

FP: Ha ilyen műsorokkal [utalás a Lúdas Matyira] menne a cirkusz, akkor nem vesztené el a varázsát.

NT: Sok az utazó cirkusz is. Ma, ha valaki elmegy vidéken egy cirkuszba, akkor sárban tocsogva megy be a nézőtérre, és leül egy kopott fapadra. Ennek nincs varázsa.

FP: Egy jó cirkuszban teltház van, és bemennek az emberek.

NT: Ha színházszerű nézőterek lennének, akkor nagyobb az esély, hogy bemenjenek az emberek. Lehet kulturált cirkuszt is csinálni. A cirkuszi előadások színvonalát törvényileg szabályozni lehetne. Mint ahogy egy üzletnek, hogy hogy kell kinézni. Ne a falu végében legyenek az utazócirkuszok, vagy a Tesco mellett.

ZZ: Az ötvenes-hatvanas években volt az Állami utazócirkusz. Ellenőrizték a bohócok szövegét, a nélkül nem indulhattak el, ugye? Ha a műsor nem volt elég jó, akkor leállították, kész. Jó, de ez akkor volt, amikor a sok családi cirkuszt államosították.

NT: A minőséget nem adják. Azt meg kell teremteni.

JÉ: Ezek szerint a jövőbeli információs központnak nem kizárólag a Fővárosi Nagycirkuszban fellépő művészek, hanem az utazócirkuszok művészeinek igényeit is figyelembe kell venni.

NT: Ki merem jelteni, hogy a Fővárosi Nagycirkusz a cirkusz színháza. Pontosan azért, mert ide színházi körülmények közé lép be a néző, és úgy is távozik. 2017-ben már ne ülünk lócán. Szórakozni akarok, jól akarom magam érezni, és megfizetem. A Jocó [Eötvös Cirkusz] minőségi cirkuszt vezet.

ZZ: A Kriza, [Kriza Zsigmond], az előző igazgató elhatározta, hogy ellenőrzi a minőséget, és nem engedi, ha nem színvonalas produkció kerül műsorra.

NT: 2017-ben egy 80.000 – 100.000 forintos fizetéshez képest, ha valaki elkér 3500 forintot egy belépőért, ugyanannyi tulajdonképpen egy budapesti színházban, vagy egy vidéki városnak a színházába, de közben meg olyan, mintha egy faluszéli putrit mennék megnézni.

ZZ: Hoztam cirkuszba olyan gyereket, aki 17 éves volt, és nem volt még cirkuszban. A Fővárosiban sem, mert a szülők nem hozzák. Ez egy lenézett műfaj.

NT: Az artista azt tanulta az iskolában, hogy tökéletesen megugorjon egy szaltót. Tökéletesen. Azért tanult valaki hat, hét, nyolc évig, dolgozik egy számon, hogy az tökéletes legyen, és ezt ráadásul minden este csiszolja.

FP: Már az elejénél fogva nagy számokra kell menni – például három és fél szaltó, perzsadróton, amit meg is vesznek, és a gyerek megtudja, hogy a világszámot csinálni kell.

NT: Visszatérve a cirkusz épületéhez, jó ötletnek tartom, hogy egy múzeumban cirkusztörténetet bemutatni. Kérdés, hogy ezek az eszközök megszerezhetőek-e. Megvannak-e még eszközök, vagy rajzok alapján rekonstruálni lehetne régi eszközöket, hogy ott is lehetne látni, hogy a változás szele az mennyire jött be a cirkusz világába, hogy régen, hogy nézett ki egy ugródeszka, aztán 20-30-40 év múlva mennyit változott, vagy az akkori golyó a mai golyóhoz, az akkori trapéz a mai trapézhoz, az akkori öltözet a mai kosztümhöz képest. Ezt cirkuszhoz kötve is meg lehet nézni, de ketté is lehet választani. Reggel 8 órától este 6-ig, ahol nyitva lenne egy múzeum, és az emberek megnézik, hogy

1930-ban ez így nézett ki. Ha ezt az emberek megnézik, akkor nem biztos, hogy nem lennének kíváncsiak, és nem néznék meg a mai formát.

FP: A Ringlingnek is van múzeuma.

JÉ: Olyan módon kell az információs forrásokat feltárni, hogy visszakereshetők legyenek. Ebben a munkában segítenek a könyvtárosok, levéltárosok, művészettörténészek, muzeológusok.

NT: Rólam például nem készült sok fotó. Ha mentem külföldre első dolgom volt, hogy leszálltam a repülőről, hogy vettem egy fényképezőgépet, utána csináltam képeket, de később az egész gépről elfelejtkeztem.

JÉ: Megvannak ezek a gépek?

NT: Nem tudom. De a cirkusztörténetre visszatérve, források alapján szépen el lehet indulni szisztematikusan, az 1830-as évektől, és biztosan archívumokban is utána lehet nézni.

FP: Kocsikkal vonultak, az is érdekes.

NT: Ezt ki lehet gyűjteni levéltárakból, könyvtárakból. Először sráfkocsival mentek, vásárokra jártak. Biztosan megvan ezeknek a kocsiknak a mintája, ezeket lehetne rekonstruálni, rengeteg filmen is lehet látni.

ZZ: A Fellini-film: az „Országúton”.

NT: A jósnőhöz be lehetne menni, az erőművész szakítja láncát, a tűznyelő nyeli a tüzet, ott van a zsonglőr. Ezek egy sráfkocsi előtt voltak, és később jutottak el a sátorig. S akkor be lehet venni azt a korszakot, amikor megjelent az első némafilm, és pajtákbán szerepeltek. A cirkusz nem szorult háttérbe. Előtérben is voltak cirkuszosok, ők vezették fel a filmeket. Közben ment a némafilm. A cirkusz érdekes műfaj, minden volt benne...

FP: A legelső cirkuszosok a gladiátorok voltak. Colosseum. Aztán a bikaviadalok, az is cirkusz.

NT: Fontos a túlélés. Kevés európai ország mondhatja el magáról, hogy van kőcirkusza. A minisztériumi tervek szerint épül egy ilyen szórakoztató centrum, aminek a lényege a cirkusz.

ZZ: Így van.

NT: Ligetben, mutatóványok. Olyan zsokészámokat összehoztak... ma nincs is az a zsáner. A történelem nehezen ismétli meg önmagát. Mert azok a számok, amelyek régebben zsánerek voltak, azok valamilyen módon vissza tudnának jönni a cirkusz világába.

FP: Például a szemafor szám 50 év után milyen nagy siker.

JÉ: Nyomtatásban megjelent szakirodalom ezek szerint nem jelentős. Például a tűznyelésről nem jelent meg monográfia.

NT: A tűznyelők csepürágók voltak, de ha négy-öt monitoron át lehetne látni, hogyan fejlődött ez a zsáner, akkor az látványos lenne és érdekes. Biztosan vannak hang nélküli „nyolcas filmek” a Zsiláknak.

ZZ: Szilágyi Györgytől a Kicsik és nagyok című könyv, vagy Szekeres Józseftől a Cirkusztörténet.

NT: Ez, amibe most vizuálisan belecsöppentem, a tanároknak is jó lenne, mert a tanárok is látnák, hogy mire kellene tanítani a gyerekeket, vagy mi az, ami inspirálná őket, és megmozgatná őket. Ugrottak régen is, és most is hármasszaltót, de úgy, hogy a deszkát fogják, úgy nem.

JÉ: Ezekről készültek felvételek?

NT: Fekete Péternek nagy kapcsolatrendszere van. Felhívnám a televízióban a figyelmet, hogy akinek ilyen felvétel, dokumentum van birtokában, az jelentkezzen.

ZZ: Interneten is lehet próbálkozni.

NT: Azok a 60-70-es emberek, akiknek ilyenjük van, azok nem néznek internetet, de tévét, azt igen. ; ZZ: Ezt majd Péter.

F. 39. Interjú: Hunyadi János Mátyás – Árkán, Gajdos József

Az interjú helye: Fővárosi Nagycirkusz társalgója

Az interjú ideje: 2017.01.23., hétfő, 16 óra

Az interjút adó művészek:

HM: Hunyadi János Mátyás művésznév: Árkán tanár oroszláncszám

GJ: Gajdos József stage manager, táncos, musicalszínész, koreográfus, dramaturg

Az interjút készítette:

JÉ: Juhász Éva – könyvtáros

JÉ: A MACIVA egy nemzetközi információs központ megnyitását tervezi, és a hazai és külföldi cirkusz- és varietéművészet művelőinek, kutatóinak és a nagyközönségének igényeit figyelembe véve kíván színvonalas szolgáltatást nyújtani. Ehhez a felhasználók folyamatos és aktív közreműködésére lesz szükség. A jelenlegi beszélgetés célja annak felderítése, hogy a MACIVA majdan megnyíló információs központja hogyan szolgálja a cirkuszművészeket, artistákat, kutatókat és a nagyközönséget. Az első kérdésem az ARTista Caféban folytatott egyeztetéshez kapcsolódik. Egészen pontosan hány neve is van?

HJ: A személyi igazolványomban Hunyadi János Mátyás szerepel, és a művésznevem az Árkán.

A duó neve pedig Árkán Duó – Duo Arkan. A feleséggel együtt dolgozunk. Feleségem neve Grbici Camelia

JÉ: Ezek a névváltozatok a majdani adatbázis építése során is fontosak lesznek. Jelen esetben Árkán lesz az egységesített név, a személyi igazolványban szereplő névről pedig utaló („lásd Hunyadi János Mátyás.”) készül. Így mindkét forma megtalálható lesz. Az ARTista Caféban azt is elmondtad, hogy nem szereted azt a kifejezést, hogy „állatidomár”, mert negatívan cseng, hiszen arra utalhat, hogy az állatot kínozzák, fenyegetik. Mi lenne az a terminus, amely leginkább lefedi, amivel foglalkozik?

HJ: Tanár. Igen. Tanár. Állatok tanítása. Most az oroszlanokat tanítjuk. Nem is tanítjuk, hanem arra vesszük rá őket, hogy csinálják azt, amit a vadonban is csinálnak. Az oroszlán a mindennapi életben is fölmászik a fára, egy köre. Itt is megteszi ugyanezt, csak egy szóra, egy mutatóra. Az állataim – akár a gyerekek – elmennek otthonról, (nálunk ez a kocsis) sétálni, aztán megy az iskolába, a tanárhoz: hozzám vagy a feleségemhez, és ahogy a gyerek az iskolában megtanulja a szorzótáblát, ugyanúgy tanulnak itt is. Az „idomárt” mások használják ugyan, de nekem az első perctől nem tetszett.

JÉ: Vannak állandó, titkos vezényszavak, vagy állattól és helyzettől függ?

HJ: Én úgy szoktam meg, hogy adom neki a húst, és akkor ő ugrál oda, ahova viszem a húst. Meg „Hopp”, „Üi” ugyanazokat a szavakat használom.

JÉ: Cirkuszdinasztiába született, vagy civilek a szülők?

HJ: Nem volt dinasztia. Édesanyám fodrász volt, édesapám sportolt, autóversenyző volt, és gyárban dolgozott. Gyerekkorom óta imádtam a cirkuszt. Nem szerettem, imádtam. Imádtam a trapézakrobatákat, a vadállatszámokat és a lovas számokat. Amikor Kolozsvárra jöttek a vándorcirkuszosok, volt, hogy két hónapig is ott voltak. Ha volt 20 előadás, akkor 18-at biztosan megnéztem. Imádtam és imádom a mai napig is.

JÉ: Létezik állattanár iskola? Hol, hogyan tanítják ezt a műfajt?

HJ: Nálunk nincs ilyen. Én elhatároztam, hogy a cirkusz világában szeretnék élni. Úgy kezdődött az egész, hogy építész segédmunkás voltam. Én olyan családból származom, hogy megvolt mindenem. Egyfajta selyemgyerek voltam. Mégis segédmunkásnak álltam a cirkuszban. Aztán jöttek román fellépők, és segítettem nekik a tolmácsolásban, szervezésben, intézkedésben. Másik cirkuszban már bohócszámokat is elvállaltam. Aztán elkezdtem egy hullószámot.

JE: Ezt hol tanulta?

HJ: Ezt a mesterséget nem tanulod, ezt lopod, mint bármelyik mesterséget. Gyárban lakatosságot vagy a pincérmesterséget, azt nem tanulod, azt lopod, nézed a mozdulatokat. Volt egy Pironkov nevű cirkusz Romániában, és annak voltak hüllői: krokodilok, kígyói, varánuszai. Gondoltam, hogy kiindulópont nekem arra, amerre haladni akarok, és vettem néhányat.

JÉ: Milyen állatok voltak ezek?

HJ: Krokodilok, kígyók, varánuszok, pítónok, skorpiók, leguánok. Volt, hogy 27 állatom volt.

JÉ: Ezeket hol tartotta?

HJ: Volt egy buszom, amelybe terráriumokat rendeztem be. Ha hideg volt, akkor velem aludtak az ágyban. Amikor utaztak, akkor párnahuzatokba tettük bele őket, hogy meg ne fagyjanak.

JÉ: Az állatokkal kapcsolatos természettudományi ismereteket honnan gyűjtötte össze?

HJ: Google-ról.

JE: Milyen egyéb forrásokat használt?

HJ: Youtube-ot is sokat használtam. Amikor megszereztem egy állatot, akkor napokat töltöttem azzal, hogy néztem, honnan kell megközelítenem. Nekem senkitől nem volt tanulnom. Nekem mindent ki kellett tapasztalnom. A hüllők után egy este úgy éreztem, hogy itt az ideje a vadállatszámoknak. Mindenki nevetett. „*Hahaha, vadállatszám*”. „*Kinevettek? „Azért is megcsinálom.”* Volt egy nyár, megszereztem az oroszlánt. Napokig néztem. Mit eszik? Mennyit eszik? Mikor alszik? Mit szokott meg a vadonban? Tudtam, hogy ezek az állatok állatkertben születtek, nőttek fel, az immunrendszerük már nagyon gyenge. Barátkoztam, játszottam velük, és ez ment át tanításba. Az én számom úgy mond nem rendkívüli. Az én számom olyan, hogy az állat ezt adta, hogy ezt szeretné, ezt tudja csinálni. Sokan kritizálnak, hogy a tiéd nem csinál ezt, nem csinál azt, igen, de az én állatom azt csinálta, amit ő akart. Nem kényszerítettem rá semmit. Mutattam a húst, ha akart jönni, ha nem, akkor mást csinált. Kitalálták melyikük akar felülni a posztamentekre, melyik akar lefeküdni. Volt olyan, aki az utolsó számnál, csak a tapsra akart kimenni, akkor azt kell megszokni, hogy a tapsra megy ki.

JÉ: Amikor az egyes számokat kidolgozza, a saját megfigyelésen, és az említett forrásokon, valamint a kísérleteken kívül milyen nyomtatott könyveket, folyóiratokat használ?

HJ: Nincsenek ilyenek. Később, majd lehet, hogy leülök, és megírom, hogyan kezdtem, mit csináltam. De így senki nem mondta. Nincs olyan, hogy valaki megtanítja, hogy ezt hogyan csinálod. Nem olyan, mint egy sportág, ahol elmondják, hogy itt kell meghajolni, ott kell eldobni magad, nem úgy megy. Az állatnak ugyanúgy van karaktere, mint az embernek. A kutyának, cicának, oroszlánnak van karaktere. Van, amelyik elfogad téged, van, amelyik elfogad, mert a többiek is elfogadnak. Nekem hál' istennek minden állatom jó karakter volt, és elfogadtak. De van most egy nőstény, aki a feleségemet fogadta el. Ő a gazda, a többi a családtag.

HJ: Az itteni hangulattal nem találkoztam sehol. A régi kollégák mosolyognak. Mint egy család. Volt egy műsor „Jónak lenni jó”. Illik ehhez a cirkuszhoz. Illett a karácsonyhoz.

JÉ: Milyen formában működne közre a cirkuszművészettel kapcsolatos, történeti és aktuális adatok, információk összegyűjtésében? Közreadná-e a műsorszámok felvételeit, fotóit?

HJ: Igen, hogyne, vannak újságok is.

JÉ: Digitalizált változatának közrebocsátása lehetséges-e?

HJ: Igen, hogyne.

JÉ: Megoldható-e a fotókon, filmfelvételen szereplő műsorszámok, személyek, fellépések

idejének, helyszínének beazonosítása a jövőbeli kutatás céljából?

HJ: Hogyne. Ha én nem tudom, akkor szólok azoknak, akik tudják. Dolgoztam Richterékkel.

Családtagként fogadtak. Ha például hátranézek, akkor a képeken felismerem Berényit, Ax Ibi nénit.

JÉ: Közreadna-e életpályájukat bemutató interjút tartalmazó dokumentumokat (szöveges kép és hangfelvétel)?

HJ: Igen, csak szóljanak! Készült rólam egy teljes dokumentumfilm. Nekem meg is van a számítógépen. Odaadták nekem egy 16 gigás pendrive-on. Fiatal tévések készítették el. Benne van, hogyan kerültem a pályára.

JÉ: Segítene-e a szakszavak bővítésében, a szavak definíciójának megadásában? A múlt csütörtökön például elhangzott a „magasdrót”, „ugródrót” és a „perzsadrót”

HJ: Van még lengődrót is, két posztamentről indul, de vannak persze szavak, mint a „sapito”

vagy a „rostangli”. Ezek azzal kapcsolatosak, amikor a sátrakat építjük.

JÉ: Igen, a szakszavak és kifejezések gyűjtésekor lesz szükség a segítségre.⁴⁶⁷

HJ: Nagyon szívesen.

JÉ: Hallottam, hogy nagyon kevés a cirkuszművészethez kapcsolódó szakirodalom. Mégis, milyen könyvet, folyóiratot – akár külföldit is – javasolna beszerzésre?

HJ: Őszinte legyek, nem nagyon tudok, én sem találtam sehol sem, de ismerek magyar meg a román művészeket, akik evvel foglalkoztak. Például Peri(g)no(t), a Komlós, Bugyinszky bácsi, Donnert család, Eötvös Szandi, Eötvös Loránd. Perin(g)o vadállatos volt. Donnert Karcsi meghalt. A Komlós sokat tud mondani. Komlós nagyon jó. Úgy kezdte, mint én. Alulról. A Donnert is nagyon jó. A Bugyinszki is nagyon jó. Perigno most fejezte be a Lúdas Matyival.

Ő húzta be a kocsit. Ő is sokat tudna mondani, de nem olyan nyitottak már, hogy beszéljenek. Vagy az akrobata Ax Ibi néni. A lánya is trapézos. Ötvös Szandi, Ötvös Lóránd⁴⁶⁸ – ők is jók. Ezeket az embereket muszáj megkeresni.

JÉ: Kiknek a számára szeretnék hozzáférhetővé tenni az összegyűjtött információt? Artistaiskolásoknak? Cirkuszművészeknek? A cirkusz többi dolgozóinak? Kutatóknak? Nagyközönségnek?

HJ: Mindegyiknek. Az állatvédőknek is meg kell mutatni. Megismétlem Fekete Pétert, aki azt mondta, hogy az „*Első állatvédő én vagyok.*” Minden erdőben van tiszta fa és van gaz is. Az én érdekem is, hogy az állatom legyen tiszta, legyen egészséges, legyen eledele. Az állatvédők is megnézhetnék, hogy milyen a tanítás, akik 30 éves filmeket használnak. Vannak olyan esetek is, amikor az egyik állatvédő beöltözik ápolónak, és ő csinál úgy, mintha állatot ütne, és a másik pedig filmezi. Természetesen vannak esetek, amikor az állatot inkább el kell venni. Mutatok egy képet.

HJ Képet keres a telefonon

JÉ: Ezekről az állattanításról szóló videókat fel lehetne használni ismeretterjesztés céljából is.

HJ: Balatonon van a kép, mellettem az oroszlánok. Itt is egy kép. Látható, hogy milyen nyugodt az oroszlán. Ha egy oroszlánt bántanak, akkor a közeledésre harap, és nem simul.

⁴⁶⁷ Néprajztudományban használatos szógyűjtési módszertan tanulmányozására is szükség lesz.

⁴⁶⁸ Különös gondot kell fordítani a művészek és a többi névváltozatok pontosítására, a majdani kutatás szakszerű támogatása céljából.

Összegyűjtöm az anyagokat, és elküldöm. Az nem állatvédelem, hogy a cicát, kutyát simogatom, a többit bántom. Az állatvédők azt dalolják, hogy van a szabadban 3000 tigris. Igen, de a cirkuszokban, állatkertben pedig van 10.000–20.000. A vadonban pedig ott a veszély, a puska, és jön a gazdag bácsi, aki kilövi. Mi pedig vigyázunk rájuk.

JÉ: Ezt a nézetet hol, milyen fórumon hangoztatják?

HJ: Az a gond, hogy a masszmédiában nem hallgatnak meg minket, mert ebben nincs pénz. Most volt például Romániában két hete egy baleset, amikor az állatok fele meghalt. A sajtó mindjárt ráment. Egy hét sem telt el. Kigyúlt egy klub. Arra már nem voltak annyira reagánsak. Én vigyázok rájuk. Van egy idős oroszlanom, eltört a foga, de nem húztuk ki a fogát, hanem gyökerkezelést kapott. Visszatérve az eredeti kérdéshez. Az állatvédőnek legyen joga megnézni, hogyan tanítanak ma egy állatot. Ne azzal jöjjenek, hogy mi volt 10 és 20 éve, ne 20-30 éves felvételeket nézzenek a Youtube-on, mert persze, hogy ha beírják, hogy „elefántok kínzása”, csak ezt látják. Jöjjenek, nézzék meg, hogy valójában mit csinálunk.

Mindig azzal jönnek, hogy a vadonban 3-400 kilométeres körzetben szalad. Akkor gyere ide hozzám néhány hétig, figyelj meg az oroszánt (másról nem nagyon tudok mondani) eszik, alszik, kakil, de még pisilni sem megy odébb. A vadonban azért megy annyit, hogy megkeresse a táplálékát. Másképp nem megy. Itt megvan mindene. Miért van olyan kevés oroszlan a vadonban? Mert nincs orvosi ellátás sem. Az orvvadászat is jelentős. Bármennyire is próbálják eltussolni. Szeretném, ha az állatvédők megnéznék, hogy 2001 óta hol tart az állattartás. Nézzék meg, hogyan tanítják a lovat, kutyát. Ha egy privát kutyát tanít úgy, hogy másokat megtámadjon, az nem rossz? „Csibész, fogd meg!” Most van egy cirkuszellenes kampány. Egy jó pár éve. Ha nem engedélyezik a cirkuszi állattartást az Unióban, megyek Kínába, Ukrajnába. 14 európai cirkuszban már nem lehet állatos számokat látni. A többiben még igen. Ezek az állatok nem fognak élni nélkülünk. Mint egy kutya, aki veled öregedik meg. Ha a vadonba akarod ezeket az állatokat visszavinni, akkor vigyél nekik ennivalót is, mert maguktól nem tudnak vadászni. Péter [Fekete] előtt is le a kalappal: hoz ide kutyákat.

JÉ: Igen a 2016-ban, az októberi ARTista Café-ban éppen a felelős állattartás volt a téma.

HJ: Van, olyan, hogy nem vagyunk szerződésben, és akkor nincs annyi pénz, de az állatokat el kell látni. Volt, amikor a gyerekeknek és az állatoknak, mert az állatok is családtagok, nekik mindent megadtunk. Mi meg visszafogtuk magunkat. Ha valaki tart egy nagytestű kutyát, egy kis lakásba bezárják, elmennek otthonról reggel hatkor, és este 6-7-8 körül hazaérnek. Az a kutya több mint 10 órát be van zárva, az nem állattartás, az állatkínzás.

JÉ: Ez már egy külön műsort, külön interjút megér.

HJ: Igen.

Egyszer megkérdezték, hogy miért van pálca a kezemben. Azért – ezt is Pétertől tanultam most – amiért a karmesternél. Nála is van egy pálca, és mutatja, hogy ki mit énekel, beint, hogy ki mikor lép be. A pálca a karmester hosszúra nyúlt karja, meg az enyém is.

JÉ: Milyen javaslata van a majdani cirkuszépület és a hozzákapcsolódó intézmények kialakításával kapcsolatosan?

HJ: Egy biztos, addig nem szabad elmenni, amíg nincsen meg az új cirkusz. A cirkusz egy kulturális hagyomány, amióta az ember van. Egy színház. Mi volt a színház régen? Volt egy lovas kocsis, amelyben volt 5-6 színész. Voltak benne zsonglőrök, fáklyások, fakírok, lassan fejlődött ki a cirkusz. Egy mobil színház volt. Aztán a színházak különböző formában fejlődtek tovább. Bábszínház, vígszínház, dramatikus színház. A cirkusz pedig

önállóan fejlődött tovább. Faluban, városban megálltak. Még színházakban is. Ez volt a cirkusz.

JÉ: Ezt már több helyről hallottam, hogy az új épület átadásáig nem szabad innen elmenni. A majdani épületkomplexummal kapcsolatosan mit tudna tanácsolni?

HJ: Legyen alkalmas kulturált állattarásra, háttérben legyen egy sokkal nagyobb szálló, több állatnak legyen hátsó kifutója, etetője. Minimálisan 10-12 boksza a vadállatoknak. Minden állathoz kell külön kifutó.

Megérkezik Gajdos József stage manager

GJ: A lovakat áthordtuk az állatkertbe befuttatni. Próbamanézs kell az állatoknak is.

HJ: A bukaresti cirkuszban volt a nagy manézs az istálló és a kis manézs, ahogy mi nevezük. Fontos a kis manézs, mert ha foglalkoztatnak majd egy állattanárt, akkor legyen, hol próbálni.

GJ: A színházaknak is van próbaterme.

JÉ: Az állatokkal kapcsolatosan tényleg nagyon sok javaslat jött. Mennyire fontos, hogy az épületben legyen olyan terület, hogy a művészek és látogatók találkozhassanak?

GJ: Tegnap például a manézsban, teljes jelmezben, előadás után megvártam két nézőt, akik pluszpénzt fizettek azért, hogy az egyik szereplővel beszélgethessenek.

HJ: A jövő cirkuszát én úgy látom, hogy aki a kasszához jön, vesz egy jegyet, és azt mondja: hogy „*Meg szeretném nézni, hogy tartják az állatokat. Minden rendben van?*” Például egy utazócirkusznál a néző megveszi a jegyet és körbesétálhatja.

JÉ: Ha elmegyek egy látványteremben, látom, hogy miből készül az étel, hogyan készítik, plusz élményt nyújt, és a bizalmam is megnő. Egy ilyen látvány állatkifutó-etető komplexum a látogatók számára is ezt nyújthatja. A majdani információs központhoz kapcsolható programok kapcsán mekkora igény lenne filmklubok megtartására?

HJ: Soknak van régi videó. Össze kell gyűjteni, mert eltelik 50 év, és nem hiszik el, hogy ezt tényleg mi csináltuk. Ha van egy könyvtár, ahonnan kiveszik a filmet, és látja, hogy tényleg megtörtént. Az állatvédőknek is fontos lenne látni. A kötetlen kávézás is fontos, mint az ARTista Café.

GJ: Már most is tartunk workshopokat. A vadállatok kivételével...

HJ: Hát igen, én nem tudok workshopot tartani...

GJ: Voltak légtornászok, perzsések, rolla bollások. Mindenki tartott egyórás workshopot az artistanövendékeknek, amatőrnövendékeknek. Itt volt legalább 100 gyerek. Létezik ez a cselekménysor.

JÉ: A backstage témakörben hogyan, és honnan szerzik be a szakirodalmat?

GJ: Jelenleg nem létezik szakirodalom. Színhagyomány útján adják tovább a tudást egymásnak a kollégák, de ez változik. Most fogunk indítani egy nemzetközi koedukált porondmunkás képzést. Nem az lesz az igény, hogy hatalmas súlyokat elbírjon, hanem az, hogy elbírjon súlyokat, meg tudja javítani a kötéseket, a motorokat, de tudjon akrobatikázni, előadói képességekkel kell rendelkezni, ezért érettségizett fiatalokat veszünk fel, akik angolul is beszélnek. Kétévente indul majd a képzés. A legjobbakat megtartjuk magunknak, a többieket nyugatra közvetítjük ki. Erre lesz igény. Majdnem színészek lesznek.

HJ: Jelenleg is van, aki segít, és ismeri a mozdulataimat, de ez egyelőre nem szakma. De az is biztos, hogy akármilyen rosszba is legyek valakivel, a műsor az szent.

GJ: Hosszú távon nem járható út [mármint, hogy nincs porondmunkás], ezért ki fogunk képezni speciális szakembereket, akik akár egy artistát is tudnak egy-két percre helyettesíteni. Tehát egy teljesen új módot akarunk a főigazgató úrral kitalálni rá. Már nem

szeretnénk azt, hogy bejön két fáradt öregember, és behozza a cuccot, leteszi, és fáradtan kimegy. A szakmai szintet mindenképpen emelni akarjuk.

JÉ: Hogyan tud ebben segíteni az információs központ?

GJ: Közép-Európában a legnagyobbat akarjuk megcsinálni. Már keressük azt a professzionális szakembert, sőt két profi szakembert, aki ehhez a műfajhoz ért. Már egyet megtaláltunk. Tehát a két vezető közül az egyik megvan. Szeretnénk kialakítani Közép-Európa legnagyobb cirkuszi információs központját. Ez úgy derült ki, hogy az egyik igazgatósági ülésen én kérdeztem rá, hogy van-e nekünk leltárunk arról, hogy milyen felvételeink vannak. Van-e nekünk archívumunk? És erre a főigazgató úr azt válaszolta, hogy ez a cél, hogy egy egyetemi könyvtári szintű kutatási központot alakítsunk ki. Mindent, amit össze tudunk gyűjteni, összegyűjtjük, digitalizáljuk és hozzáférhetővé tesszük. A következő lépés, hogy egyetemet fogunk nyitni rá, ha beválik.

JÉ: Ehhez viszont elengedhetetlen az írott szakirodalom is.

GJ: Meg a látható szakirodalom is. János elmondja szóban, hogy kell az oroszúlánnal bánni... az nem olyan, mintha bemutatják..

JÉ: Értem.

GJ: A perifériáit természetesen leírhatjuk. Például mivel védik az oroszúlánt – hálóval, ráccsal –, de azt csak a gyakorlatban tudjuk megtanulni, hogy például mikor nyitjuk a porondajtót.

HJ: A porondmunkás fél pillantásból vagy jelből is ért. Észrevesz minden mozzanatot. Az egész egy csoportmunka. A jövő porondmunkásait megtanítani nagyon jó képzés lesz. Voltak balesetek, lesznek is. Segédmunkás és az artista egymásra van utalva, de egymásnak is segítenek az artisták.

GJ: Azt figyeltem meg, hogy az artistákban nagy affinitás van arra, hogyha a kollégának valamire szüksége van, akkor ők odalépnek, és segítenek. Szó nélkül. Lehet, hogy rosszban vannak, de a másor az szent. Ez így hagyomány.

HJ: Jónak lenni jó.

GJ: Ebbe az irányba kell menni.

HJ: Szilveszterkor itt voltak velünk a nézők. Ez nagyon fontos volt számomra, hogy eljöttek azért, hogy az év utolsó napját velünk töltsék. Éjfélkor lett vége a műsornak, pezsgőt bontottunk, és még maradtak kétszázan.

GJ: Nagy az összetartás.

HJ: A világban ezt meg kell tanulni.

GJ: Kommunikáljuk is néhány éve: Plakátok is készültek a témákban, mint „megbízhatóság”, „társas bizalom”.

F.40. Interjú: Markó Fruzsina

Az interjú helye: Budapest

Az interjú ideje: 2017.02.01.

Az interjút adó artistahallgató:

MF: Markó Fruzsina – Baross Imre Artistaképző Szakközépiskola és Szakiskola

Az interjút készítette:

JÉ: Juhász Éva – könyvtáros

JÉ: A Magyar Cirkusz és Varieté Információs Központja, a MACIVA egy nemzetközi információs központ megnyitását tervezi az önök közreműködésével. Az intézmény a cirkusz hazai és külföldi és varietéművészet művelőinek, kutatóinak és a nagyközönségének igényeit figyelembe véve kíván színvonalas szolgáltatást nyújtani,

ehhez pedig a felhasználók folyamatos és aktív közreműködésére lesz szükség. A jelenlegi beszélgetés célja annak felderítése, hogy a majdan MACIVA majdan megnyíló információs központja hogyan szolgálja a cirkuszművészeket, artistákat, kutatókat és a nagyközönséget. A Baross Imre Artistaképző Szakközépiskola és Szakiskolába jársz. Mikor végzel?

MF: 2017 júniusában végzek.

JÉ: Mi lesz a szakképesítésed pontos neve?

MF: Artistaművész leszek.

JÉ: Nem cirkuszdinasztia tagja vagy, hanem úgynevezett „galléros”, hiszen a szüleid nem a cirkuszművészet területén dolgoznak. Hogyan kerültél az artista iskolába?

MF: Művészi tornáztam, majd szertornáztam. Aztán láttam az artistaképző vizsgaelőadását, és azután felvételiztem.

JÉ: Ha nem láttad volna a vizsgaelőadást, és nem leszel artistaképzős, akkor milyen pályát választottál volna?

MF: Mindenképpen kreatív pályát. Nagyon érdekel a dizájn.

JÉ: Mennyit gyakorolsz egy nap?

MF: Naponta kétszer másfél órát minimum, de ennél csak többet.

JÉ: Mikor vannak közismereti órák?

MF: A felsőbb éveseknek délután, a kisebbeknek délelőtt.

JÉ: Hova jártok közismereti órákra?

MF: A táncosokkal járunk a Columbus utcába.⁴⁶⁹

JÉ: Mi a kedvenc tantárgyad?

MF: Az irodalom.

JÉ: Mikor van idő a tanulásra?

MF: Én amolyan órán figyelős vagyok, de most az angol emelt szintű érettségire tényleg sokat kell készülnöm.

JÉ: Hogy zajlik egy artistaképzős napja?

MF: Nyolckor kezdődik a bemelegítés, utána jönnek a szakórák, a színpadi mozgás, majd ebéd, és délután egytől vannak közismereti órák. Ezek este 6-ig vagy hétig eltartanak.

JÉ: Milyen szakórák vannak?

MF: Például handstand, gurni, lábzsonglőr – ez az, amikor az artista lábbal tárgya[ka]t forgat, ikária abban különbözik, hogy az artista nem tárgyat, hanem embert forgat a lábával. Mint az Duo Fabulous a „Cirkuszi szomszédolásban”.⁴⁷⁰

JÉ: Mikortól kezdtek önálló számok kialakításába?

MF: Nem egy szám van. Folyamatosan tanulunk technikákat. Ebből állítjuk össze a műsort a fellépésre. Ezt többségében magunk találjuk ki.

JÉ: Honnan merítetek ötleteket?

MF: Interneten nézünk demókat. Leírt, szöveges forrás nincs, mint amilyen a táncosoknak is. Nekem nagy előny, hogy szertornáztam, mert megvoltak a pontos mozdulatok, amelyeket meg kellett tanulni.

JÉ: Az egyes fellépéseken kívül milyen alkalmakkor találkozol aktív cirkuszművészekkel?

MF: Rendszeresen találkozom utcai zsonglőrökkel. Amikor Londonban a cirkusziskolában voltam, szintén megismertem néhány artistát. Sőt, a múltkor feltettem az instagramra egy

⁴⁶⁹ Magyar Táncművészeti Főiskola, 1145 Budapest, Columbus utca 87–89.

⁴⁷⁰ „Cirkuszi szomszédolás” a Fővárosi Nagycirkuszban 2017. január 28. és március 19. között.

anyagomat, és kértem hozzá technikai segítséget, az egyik fiú segített. Azért jó dolog az internet. De a Dima karácsonya műsor szereplőivel is találkozhattunk. Kipróbálhattunk egyes technikákat.⁴⁷¹

JÉ: Az egyes fellépéseken kívül milyen alkalmakkor találkozol az aktív pályafutást befejező cirkuszművészekkel?

MF: A vizsgaelőadásokon találkozunk velük, vagy az év elején mindenkinek kötelező munkavédelmi és tűzvédelmi oktatáson.

JÉ: Mekkora igény lenne arra, hogy rendszeresen találkozzatok kötetlen formában már nem aktív művészekkel, akik elmesélik, hogy is volt, átadják a tudásukat, vagy ötleteket adnak?

MF: Ez nagyon jó lenne. Ez kölcsönösen jó lenne mindenkinek.

JÉ: Az egyes számok kidolgozásához igénybe vetted-e könyvtárak szolgáltatásait (könyvek, folyóiratok, fotógyűjtemény, videó stb.).

MF: Könyvek, folyóiratok nincsenek. Felvételeket az internetről szerzem be. De amikor a londoni cirkusziskolába jártam, ott volt rengeteg szakkönyv, videófelvétel, és nagyon segítőkészek voltak.

JÉ: Készülnek a vizsgadarabokról videófelveledek?

MF: A gyakorlások során készülnek felvételek, amelyeket az iskolában tárolnak, és a szüleink is levideóznak.

JÉ: Ezeket kik láthatják?

MF: Artistaiskolások, cirkuszművészek, tanárok láthatják, de a nagyközönség számára ez az anyag nem hozzáférhető. Viszont hasznos lenne, ha készülnének professzionális felvételek, mert ez egyben demóanyagként is szolgálna, és többen is láthatnák azokat.

JÉ: Készülnek-e interjúk a végzős növendékekről, amelyek forrásul szolgálnak a majdani artistanövendékeknek és kutatóknak, valamint a nagyközönségnek?

MF: Nem készülnek, de nagyon jó lenne.

JÉ: Milyen gyakran jársz könyvtárba?

MF: Mostanában nem sűrűn, mint régen. Viszont a 2015-ös Országos Könyvtári Napok „Könyvtárba mentem, gyere utánam” plakátján én szerepeltem.⁴⁷² Egyébként főleg kölcsönözni szoktam. Tanulásra nemigen használtam a könyvtárat, de szerintem ez változni fog.

JÉ: A könyvtárostól mikor kérsz segítséget?

MF: Beiratkozáskor, kölcsönzéskor, vagy amikor keresek valamilyen témában.

JÉ: Az új információs központtal kapcsolatban milyen igényed, javaslatod van?

MF: Legyenek külön az egyes műsorszámokat és a művészeti technikákat tartalmazó dokumentumok. Legyen videóklub. Meghitt kis tér, kispárnákkal, ahol például megnézhetjük és kielemezhetjük a vizsgafelvételeket. Az épület és a berendezés pedig legyen praktikus, jól használható. Tükrözze a cirkusz világát, de ne csak a régiét, hanem a modernét is. Legyenek plakátok. Legyen hangulatos. Legyen egy nagyobb terem vagy szoba, ahol szabadon lehetünk, ahol akár cigánykerekezünk is. Lehessen csendben tanulni, lehessen közösen tanulni. De a legfontosabb, hogy legyenek jó források: könyvek, videók.

JÉ: Mit szólnál egy kávézóhoz?

MF: Igen!

⁴⁷¹ „Dima karácsonya” a Fővárosi Nagycirkuszban 2016. november 12.

⁴⁷² Országos Könyvtári Napok plakátja [Letöltve 2017. 02.01.] Forrás: <http://www.vmk.hu/orszagos-konyvtari-napok-2015>

JÉ: Mit szólnál egy cirkusztörténeti látványtárhoz?

MF: Igen, jó lenne.

JÉ: Az előbb kihangsúlyoztad az információs források jelentőségét. Milyen forrásokra gondoltál?

MF: Videófelvételekre, szakkönyvekre, szaklapokra, fényképekre, plakátokra, műsorfüzetekre. Olyan könyvekre, amelyekből a műsor stílusát meg lehet tervezni.

JÉ: Ha a látványtervre is gondolsz, akkor a Magyar Képzőművészeti Egyetem Könyvtár Levéltár és Művészeti Gyűjtemény anyagát is érdemes megnézni. Ha zenét keresel, akkor a Zeneakadémia könyvtára lesz jó forrás. Mit szólnál egy olyan művészeti adatbázishoz, amelyben megtalálhatók egy adott cirkuszművész műsorszámai, fellépéseinek helyszínei? Ez segítené a majdani kutatómunkát, illetve az egyes művész saját pályafutásának áttekintését, műsorszámait.

MF: Igen, ez is jó, de a műsorszámok teljes felvételét csak akkor kéne leadni, amikor már véget ér az aktív pályafutás.

JÉ: Hogyan tervezed a karrieredet?

MF: Magyarországon a Trafó tetszik. Vonz az alternatív, kortárs cirkusz. Tetszik a francia cirkusz is. Úgy tervezem, hogy féléves szerződésekkel külföldön tartózkodom, közte pedig hazajövök, és készülök a következő útra. De csak addig szeretném csinálni, amíg magamból adni tudok, amíg érzem, hogy örömmel csinálom.

JÉ: A felkészülés egyik helyszíne a majdani információs központ lehet, ahol találkozhatasz a többi művésszel is, akikkel tapasztalatot cserélhetsz, vagy megoszthatod az élményeidet, és feltölthetődsz. Tulajdonképpen ez lesz a pihenőpont a sok utazás között. Amolyan oázis.

MF: Igen, oázis.

F.41. Kérdőív – kitöltött példány

MACIVA INFORMÁCIÓS KÖZPONT

Kedves Leendő Felhasználó!

A Magyar Cirkusz és Varieté (MACIVA) egy nemzetközi kutató és információs központ megnyitását tervezi azzal a céllal, hogy megőrizze és népszerűsítse a cirkuszművészet értékeit és hagyományait. Az épületben helyet kap a könyvtár, ahol hozzáférhetőek lesznek a cirkuszművészeti témakörhöz kapcsolódó nyomtatott és elektronikus dokumentumok. A levéltárban korabeli írásos anyagokat őriznek majd. A cirkuszművészeti gyűjtemény ad helyet a cirkusz történetét felidéző kellékeknek, az úgynevezett rekvizitumoknak és a különgyűjteményeknek. Az információs központ a hazai, valamint külföldi cirkusz- és varietéművészet művelőinek, növendékeinek, kutatóknak és a nagyközönségnek kíván színvonalas szolgáltatást nyújtani. Ennek megvalósításához fontos a felhasználók folyamatos és aktív közreműködése. A kérdőív segítségével azt szeretnénk felmérni, hogy milyen legyen az intézmény, amelyet szívesen látogat majd. A részvétel önkéntes és anonim. Megválaszolása körülbelül 15 percet vesz igénybe. Az eredmény segítséget jelent az információs központ kialakítása során, és a „Könyvtárgazda(g)ság: pénzügyi vonatkozású korszerű menedzsment eljárások könyvtárakban” című disszertációban lesz megtekinthető.

MACIVA – INFORMÁCIÓS KÖZPONT

1. Neme

- Férfi
 Nő

2. Életkora

- 0-18 év
 19-25 év
 26-35 év
 36-45 év
 46-65 év
 65+

3. Lakóhelye

- Falu (1-10 ezer főig)
 Kisváros (10 - 25 ezer főig)
 Középváros (25 - 100 ezer főig)
 Nagyváros (100 - 250 ezer főig)
 Regionális központ (250 - 500 ezer főig)
 Főváros



1.

4. Legmagasabb iskolai végzettsége

- Általános iskolai tanuló
- Általános iskola
- Középiskola (gimnázium, stb.)
- Főiskolai / Egyetemi diploma
- Tudományos fokozat

5. Foglalkozása

hostess

6. Jelölje meg azt az állítást, amely önre vonatkozik!

- Munkám a cirkusz és varieté művészethez kapcsolódik (aktív művészek, nem aktív művész, artistaképzős növendék, backstage munkatárs).
- Munkám a társművészetekhez kapcsolódik.
- Munkám nem köthető művészeti területhez.

7. Milyen gyakran jár könyvtárba?

- Hetente többször.
- Hetente egyszer.
- Havonta.
- Ritkábban.

8. Könyvtárhasználat során a könyvtáros közreműködésére az alábbi esetekben van szükségem: (Egyszerre többet is megjelölhet!)

- Könyvtárban való tájékozódás.
- Beiratkozás.
- Kölcsönzés.
- Kutatás.
- Nyomtatott/elektronikus szakirodalmi források használata.

9. A MACIVA majdani információs központjában, a magyar és idegen nyelvű, nyomtatott és elektronikus szakirodalom, a korabeli írásos anyagok és rekvizitumok mellett az alábbiak legyenek hozzáférhetők: (Egyszerre többet is megjelölhet!)

- Korabeli fényképek
- Plakátok
- Műsorfüzetek



- Módszertani filmek
- Előadások felvételei
- Egyes műsorszámok felvételei
- Cirkuszművészekkel készült interjúk
- Vizsgaelőadások felvételei
- Cirkuszi tematikájú játékfilmek
- Állatokról szóló természetfilmek
- Cirkuszi állatok tanításáról és tartásáról szóló ismeretterjesztő filmek

10. Jelölje meg azt az állítást, amely önre illik!

- Fontos, hogy az azonos témájú könyveket egy polcon találjam meg.
- Szívesen gyűjtöm össze különböző polcokról az azonos témájú könyveket, amelyeket előzőleg az elektronikus katalógusban önállóan vagy segítséggel kikerestem.

11. A MACIVA információs központban legyen elkülönített tér ...
(Egyszerre többet is megjelölhet!)

- kötetlen kávézásra.
- kutatásra.
- tanulásra.
- csoportos együttlétekre alkalmas „zsibongóra”.
- helyben olvasásra.
- kölcsönzésre.
- filmklubok megtartására.
- zenehallgatásra.
- két-háromfős társaság eszmecseréjére.
- szakmai konferenciák számára.
- a könyvtári raktár számára.
- a levéltár számára.
- a filmarchívum számára.
- a korabeli írásos anyagok, fényképek cirkusztörténeti tárgyak, plakátok szakszerű tárolására, kutatására és bemutatására.
- ruhák, táskák elhelyezésére.



12. A MACIVA információs központ épülete legyen...(Egyszerre többet is megjelölhet!)

- figyelemfelkeltő.
- színes.
- a cirkusz világát felidéző.
- jól megközelíthető.
- akadálymentesített.
- funkcionális.

13. A MACIVA információs központ bútorai legyenek...
(Egyszerre többet is megjelölhet!)

- színesek.
- kényelmesek.
- praktikusak (könnyen mozgathatók és takaríthatók, egymásba helyezhető székek, te hát egy konferenciaterem zsbongóvá alakítható, stb.).
- klasszikusak.
- cirkuszi hangulatot felidézők.
- modernek.

14. Az alábbi lehetőségek közül milyen alkalomból tervezi igénybe venni igénybe a MACIVA információs központ szolgáltatásait? (Egyszerre többet is megjelölhet!)

- Új műsorszámok tervezése.
- Szakmai kapcsolatok kialakítása, ápolása.
- Szakmai képzés, továbbképzés.
- Cirkuszi fellépések (a műsorszám és a finálé között, vagy a program után, stb.).
- Tanulás.
- Cirkusz és varietétörténeti kutatás.
- Szakirodalmi tájékozódás.
- Társasági program (filmklub, stb.).
- Cirkuszi előadások látogatása.
- Cirkusztörténeti és varietétörténeti kiállítás megtekintése.
- Cirkuszpedagógiai foglalkozás.
- Közönségtalálkozók.
- Műsortól, programtól független, kötetlen baráti beszélgetések.



4.

15. Kérjük, írja le ötletét, igényét, amely közös munkánkat eredményesebbé teszi!

16. Milyen nevet adna a Magyar Cirkusz és Varieté leendő információs központjának?

F.42. Hozzájárulás a kutatás során gyűjtött adatok további felhasználásához:



HOZZÁJÁRULÁSI NYILATKOZAT

Tárgy: Hozzájárulás a Magyar Cirkusz és Varieté Nonprofit Kft. (MACIVA) Információs Központ „Múlt, jövő, jelen – egy időben, egy helyen” című pilot projekt keretében végzett kutatás eredmények felhasználásához

Tisztelt Doktori Bizottság!

Az ELTE-BTK Irodalomtudományi Doktori Iskola Könyvtártudományi Doktori Program keretében Juhász Éva 2017 folyamán a MACIVA tervezett információs központjához kapcsolódó felhasználói igényfelmérést végzett. Eredményeit a „Könyvtárgazda(g)ság: pénzügyi vonatkozású korszerű menedzsment eljárások könyvtárakban” című disszertációjában tervezi felhasználni. A kutatás alapján elkészült információs csomag hasznosítható információs központ kialakításának konkrét lépései során, ezért hozzájárulok ahhoz, hogy Juhász Éva a disszertációban az eredményeket megjelentethesse.

Tisztelettel:

Fekete Péter

ügyvezető igazgató

MACIVA Magyar Cirkusz és Varieté Nonprofit Kft.



Budapest, 2018. január 24.

MACIVA Magyar Cirkusz és Varieté Nonprofit Kft.

1062 Budapest, Lendvay u. 23. *1394 Bp., Pf.: 389 *Telefon: 344-6043 * Fax: 344-6042 * Email: maciva@maciva.hu * www.maciva.hu

Cégjegyzékszám: 01-09-912823

A MACIVA Nonprofit Kft. fenntartója az Emberi Erőforrások Minisztériuma